

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH (MBM)  
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN  
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI TOLITOLI**



**Tesis**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh  
Gelar Magister dalam Pendidikan Agama Islam pada  
Program Pascasarjana UIN Alauddin  
Makassar

Oleh:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
**HARISMAN**  
NIM. 80100209156  
**ALAUDDIN**  
M A K A S S A R

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ALAUDDIN  
MAKASSAR  
2012**

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Dengan penuh kesadaran, penulis yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa tesis ini benar hasil karya penulis sendiri. Jika di kemudian hari terbukti bahwa ia merupakan duplikat, tiruan, atau dibuat orang lain secara keseluruhan atau sebagian, maka tesis dan gelar yang diperoleh karenanya batal demi hukum.

**Makassar, 24 April 2012**

**Penulis**

  
**HARISMAN**  
NIM: 80100209156  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**ALAUDDIN**  
**MAKASSAR**

## KATA PENGANTAR

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العلمين والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله واصحابه اجمعين.

Syukur alhamdulillah, segala puji penulis panjatkan ke hadirat Allah swt, Tuhan Yang Maha Bijaksana dan Maha segala-galanya, karna atas izin dan kuasa-Nyalah, karya tulis yang berjudul “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam meningkatkan mutu pada Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli’ dapat penulis selesaikan dengan baik. Semoga atas izin-Nya pula karya tulis ini dapat bermanfaat bagi penulis kepada lembaga pendidikan secara umum. Demikian pula sebagai umat Rasulullah saw. Patutlah penulis menghaturkan salawat dan salam kepada beliau, para keluarga dan sahabatnya, Semoga rahmat yang Allah telah limpahkan kepada beliau akan sampai kepada kita sebagai umatnya ila yaumul akhir.

Dalam Penulisan karya ini , tidak sedikit hambatan dan kendala yang penulis alami , tetapi *alhamdulillah* berkat *inayah, taufiq* dan *hidayah* Allah swt. Serta optimisme penulis yang didorong oleh kerja keras yang tidak kenal lelah, dan bantuan dari berbagai pihak , maka penulis dapat menyelesaikannya meskipun secara jujur penulis menyadari karya tulis ini masih banyak kekurangan . Itulah sebabnya ,penulis berharap keritikan yang sipatnya membangun dari semua pihak terhadap kesemperutamaan tesis ini, dan tak lupa pula penulis menyampaikan penghargaan , dan ucapan teima kasih terAllah swt. Dan bantuan berbagai pihak maka hambatan tersebut dapat teratasi. Oleh karena itu penulis menghaturkan terimah kasih dan penghargaan kepada Yth Promotor I, dan promotor II, Dr. H. Kamaluddin Abunawas, M.Ag. dan Dr. H. Salehuddin M.Ag. yang

banyak menuangkan waktu dan ilmunya kepada penulis berupa bimbingan langsung, gagasan-gagasan yang sangat berharga bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

1. Segenap Guru Besar, para Dosen, dan Seluruh jajaran Tenaga Kependidikan pada Pascasarjana UIN Alauddin Makassar yang begitu banyak memberikan ilmu dan pelayanan kepada penulis dalam mengikuti proses pembelajaran selama kurang lebih 2 tahun pada Pascasarjana UIN Alauddin Makassar.
2. Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tolitoli, beserta seluruh tenaga pendidik dan kependidikan yang banyak memfasilitasi penulis dalam mengikuti pendidikan pada program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar, serta memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada penulis untuk menjadikan Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli sebagai objek penelitian tesis ini.
3. Kedua Orang Tua Penulis, saudara-saudara, Isteri dan Anak-anak yang semuanya telah memberikan motivasi dan dengan tulus ikhlas mengorbankan berbagai kepentingan untuk memberikan kesempatan kepada penulis dalam penyelesaian pendidikan pada Pascasarjana UIN Alauddin Makassar.
4. Kepada teman-teman seangkatan dan senior penulis yang telah banyak memberikan bimbingan dalam penyelesaian tugas-tugas akademik yang dibebankan kepada penulis terkait dengan penyelesaian tesis ini.

Dari Berbagai pihak yang tersebut di atas, penulis yakin bahwa proses penyelesaian pendidikan yang penulis tempuh sampai pada jenjang penyelesaian tesis ini, masih banyak pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis, baik secara material

maupun spiritual, namun tidak dapat penulis menyebutkan secara keseluruhan, hingga kepada Allah dimohon kiranya ganjaran pahala diberikan kepada yang bersangkutan setimpal dengan amal ibadah mereka.

Akhirnya penulis harapan, kiranya kepada pihak yang berkompeten, dapat memberikan arahan dan saran-saran guna kesempurnaan tesis ini sehingga dapat menjadi salah satu syarat bagi penulis untuk memperoleh gelar akademik Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I). Semoga Allah meridhoi dan membimbing Hamba-Nya ke jalan yang benar. Amin ya Rabbal alamin.

Makassar, 24 April 2012

Penulis

HARISMAN  
NIM: 801002091

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
**ALAUDDIN**  
M A K A S S A R

## PEDOMAN TRANSLITERASI

### 1. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba	B	be
ت	Ta	A	te
ث	sa	ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	je
ح	ha	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	de
ذ	zāl	ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	er
ز	Zai	Z	zet
س	Sin	S	es
ش	syin	Sy	es dan ye
ص	ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	apostrof terbalik
غ	gain	G	ge
ف	Fa	F	ef
ق	Qaf	Q	qi
ك	Kaf	K	ka
ل	Lam	L	el
م	mim	M	em

ن	nun	N	en
و	wau	W	we
هـ	Ha	H	ha
ء	hamzah	,	apostrof
ي	Ya	Y	ye

Hamzah yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apa pun. Jika ia terletak di tengah atau di akhir di tulis dengan tanda (')

## 2. Maddah

Harkat dan huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
اَ	fathah dan alif atau ya	ā	a dan garis di atas
يَ	kasrah dan ya	ī	i dan garis di atas
وُ	dammah dan wau	ū	u dan garis di atas

## 3. Ta martabūtah

Contoh:

الحكمة : *al-hikmah*

## 4. Singkatan-singkatan

- a. swt. = *subhānahūwa ta'āla*
- b. saw. = *sallallah 'alaihi wa sallam*
- c. a.s. = *'alaihi al-salam*
- d. ra. = *radhiyallahu anhu*
- e. H = Hijriyah
- f. M = Masehi
- g. Q.S.. /.: 1 = Qur'an surat al-Fatihah/01 : ayat 1
- h. PAI = Pendidikan Agama Islam
- i. UU RI = Undang-undang Republik Indonesia
- j. Kepsek = Kepala Sekolah.
- k. Waka = Wakil Kepala.
- l. BK = Bimbingan dan Konseling

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR TRANSLITERASI DAN SINGKATAN.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
ABSTRAK.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	15
C. Definisi Operasional dan Ruang Lingkup Penelitian .....	15
D. Kajian Pustaka .....	18
E. Tujuan dan kegunaan penelitian .....	22
F. Kerangka Pikir.....	23
G. Garis besar isi tesis .....	25
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	27
A. Pengertian Implementasi dan Manajemen .....	27
B. Kepemimpinan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah.....	48
C. Konsep Dasar Perlunya Manajemen Berbasis Sekolah .....	57



BAB III METODE PENELITIAN .....	69
A. Lokasi dan Jenis Penelitian .....	69
B. Pendekatan Penelitian.....	70
C. Sumber Data .....	71
D. Instrumen Penelitian.....	71
E. Prosedur Penelitian.....	72
F. Teknik Analisa Data.....	73
BAB IV HASIL PENELITIAN .....	74
A. Gambaran umum lokasi penelitian .....	75
B. Bentuk implementasi manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada MAN Kabupaten Tolitoli .....	83
C. Usaha yang dilakukan dalam mengatasi kendala manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli .....	93
D. Faktor-fraktor yang dapat mengkorelasikan manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan diMAN Kabupaten Tolitoli .....	98
BAB V PENUTUP.....	103
A. Kesimpulan .....	103
B. Implikasi Penelitian .....	104
DAFTAR PUSTAKA.....	105
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



## ABSTRAK

**Nama** : Harisman  
**N I M** : 80100209156  
**Konsentrasi** : Pendidikan dan Keguruan  
**Judul Tesis** : Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli

---

Tesis ini membahas implementasi manajemen berbasis madrasah (MBM) dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli berkaitan dengan pengorganisasian Madrasah yang meliputi guru, metode, media pembelajaran dan minat siswa dalam belajar. Dengan permasalahan :1) Bagaimana gambaran manajemen berbasis madrasah pada MAN Kabupaten Tolitoli?2) Bagaimana gambaran mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli? 3) Bagaimana faktor pendukung dan penghambat penerapan manajemen berbasis madrasah di MAN Kabupaten Tolitoli dan bagaimana solusinya.

Lokasi penelitian adalah di Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli yang terletak di pusat ibukota Kabupaten Tolitoli. Penelitian adalah *field research* dengan jenis kualitatif naturalistik. Untuk menjawab permasalahan tersebut di atas dilakukanlah pengumpulan data di lapangan dengan menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi, dengan pendekatan pedagogik, psikologis, dan sosiologis. Data yang dikumpulkan dianalisis dan diverifikasi lalu menarik kesimpulan yang bersifat induktif.

Hasil penelitian menggambarkan bahwa; 1) bentuk pelaksanaan implementasi manajemen berbasis madrasah (MBM) yang dilaksanakan meliputi peranan kepala Madrasah, penerapan absensi siswa dan guru, sistem tepat waktu, menerapkan sistem pembelajaran yang efektif. 2) usaha-usaha yang dilakukan dalam mengatasi kendala MBS pada MAN Tolitoli, yang memuat uraian tentang langkah-langkah antisipasi yang dilakukan oleh warga MAN terhadap problema yang dihadapi. 3) Implementasi kegiatan manajemen berbasis sekolah terlaksana dengan baik dengan adanya faktor-faktor

pendukung yang mempengaruhi korelasi manajemen pada MAN Tolitoli, diantaranya Pada penelitian ini, terjalinnya kerja sama yang harmonis antara stakeholder pendidikan, tersedianya sarana yang memungkinkan dan terpenuhinya tenaga pendidik.

Implikasi penelitian, MBM yang diselenggarakan pada MAN Tolitoli agar dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab, hendaknya manajemen menjadi perhatian yang utama agar sekolah dapat dikelola dengan baik. Selain itu kerja sama semua komponen sangat diharapkan guna memajukan Madrasah. Disarankan kepada Kepala MAN Tolitoli, agar dapat mempertahankan bahkan lebih meningkatkan manajemen berbasis madrasah (MBM) untuk memperoleh hasil yang efektif dan efisien, sehingga prospek MAN Tolitoli dimasa kini dan dimasa yang akan datang akan diidolakan oleh masyarakat Kabupaten Tolitoli.



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### ***A. Latar Belakang Masalah***

Salah satu masalah yang sangat serius dalam bidang pendidikan ditengah air saat ini adalah rendahnya mutu pendidikan di berbagai jenis dan jenjang pendidikan. Banyak pihak berpendapat bahwa rendahnya mutu pendidikan merupakan salah satu faktor yang menghambat penyediaan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian dan keterampilan untuk memenuhi tuntutan pembangunan bangsa di berbagai bidang.

Manajemen pendidikan yang bersifat sentralistik itulah yang menjadikan lembaga-lembaga dan madrasah hanya menghasilkan manusia robot yang tidak mampu mengembangkan kreativitas. Dengan sendirinya, *out-put* lembaga-lembaga pendidikan perMadrasahan adalah manusia-manusia yang terpasung inisiatif dan kemerdekaan berpikirnya. Lembaga-lembaga pendidikan terisolasi dan dikontrol sepenuhnya oleh pemerintah pusat. Sedangkan masyarakat secara langsung tidak mempunyai wewenang untuk mengontrol penyelenggaraan pendidikan nasional.<sup>1</sup>

Manajemen pendidikan semacam ini telah menggiring pendidikan pada kubangan lumpur hitam yang memaksa untuk segera diadakan adaptasi terhadap habitat sistim pendidikan yang sebenarnya hingga terlepas dari pengkabirian hak-hak kebebasan yang sangat berorientasi pada penindasan. Paule Freire membahasakan keadaan yang kontradiktif itu sebagai bentuk penindasan yang mengingkari pendidikan dan pengetahuan sebagai peroses pencarian.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Ainurrafiq Dawan dan Ahmad Ta'arifin, *Manajemen Sekolah Berbasis Pesantren* (Cet. I; Jakarta: Lista Fariska, 2004), h. 110.

<sup>2</sup>Paulo Freire, *Pendidikan Kaum Tertindas*, terjemahan dari *Pedagogy of the Oppressed*, (Cet. III; Jakarta: LP3ES, 2000), h. 129

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) Pada hakikatnya merupakan pengakuan bahwa proses pendidikan tidak akan berjalan dengan baik kalau semuanya dikontrol dari pusat. Proses pendidikan bukannya suatu pabrik yang apabila tombol sudah dipencet, proses akan berjalan secara teratur sebagaimana telah diprogramkan\.. Karena, pendidikan suatu proses yang melibatkan intraksi antara berbagai *input* yang ada dan intraksi *output* dengan lingkungan.<sup>3</sup> Intraksi *input-output* serta lingkungan yang memiliki karakteristik berbeda dari satu tempat dengan tempat lain, secara pasti tidak akan menghasilkan proses pendidikan yang maksimal jika dikomandokan secara seragam oleh pusat. Dengan kata lain, pendidikan yang idealis dan mampu menciptakan kreativitas serta improvisasi dalam meningkatkan kualitas pendidikan secara komprehensif adalah jika pemegang kendali pendidikan ditingkat Madrasah mempunyai peran yang lebih besar.<sup>4</sup>

Disamping itu, secara strategik manajemen pendidikan berbasis Madrasah memberi manfaat kepada gerak operasional bidang-bidang garapan manajemen serta mendorong kemandirian melalui pemberdayaan semua kemampuan yang dimilikinya termasuk para guru sebagai subjek pendidikan. Peran guru di Madrasah sangat signifikan dalam pelaksanaan proses pembelajaran yang kondusif, suasana nyaman, fleksibel, dan mengasyikan. Guru sebagai pekerja profesional dan orang yang paling tahu keadaan peserta didik dan lingkungannya, akan memiliki tanggung jawab yang lebih besar dalam mencapai keberhasilan pendidikan. Guru akan mempergunakan kemampuan dan pengalaman profesional yang mereka miliki secara

---

<sup>3</sup>Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 63.

<sup>4</sup>Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan* (Cet. I; Yogyakarta: BIGRAB Publishing, 2000), h. 21.

penuh dalam proses mengajar, jika mereka diberikan kebebasan dan kepercayaan untuk mengembangkan kreativitasnya.

Undang-undang no. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pada pasal 51 ayat 1 di jelaskan bahwa:

Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis Madrasah.<sup>5</sup>

Manajemen berbasis Madrasah merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi. Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas, bermutu, dan berkelanjutan, baik secara makro, meso, maupun mikro. Kerangka makro erat, kaitannya dengan upaya politik yang saat sedang ramai dibicarakan yaitu desentralisasi kewenangan dari pemerintah pusat ke daerah, aspek mesonya berkaitan dengan kebijakan daerah tingkat provinsi sampai tingkat kabupaten, sedangkan aspek mikro melibatkan seluruh sector dan lembaga pendidikan yang paling bawah, tetapi terdepan dalam pelaksanaannya, yaitu Madrasah.

Dalam upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia, dunia pendidikan mempunyai peranan yang sangat penting terutama dalam mempersiapkan generasi baru yang mampu menjadi penerus dan pelaksana pembangunan di segala bidang. Kualitas pendidikan dapat dicapai apabila semua komponen pendidikan dapat berjalan sesuai dengan peranannya. Salah satu komponen pendidikan yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan di lingkungan Madrasah adalah peranan kepemimpinan kepala madrasah. Dalam sistem pendidikan nasional,

---

<sup>5</sup>UU RI No. 20 Tahun 2003, *tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Semarang: Aneka Ilmu, 2003), h. 5.

fenomena yang terjadi di Tolitoli sebagai daerah yang mempunyai potensi sumber daya manusia yang berkualitas, dimana Tolitoli menjadi tetap ibu kota setelah Kabupaten Buol memisahkan diri dan karena adanya pemekaran, senantiasa harus meningkatkan mutu pendidikan di daerah tersebut demi kemajuan kedepan. Salah satu upaya yang dilakukan adalah bagaimana peranan kepemimpinan Kepala Madrasah tersebut, dalam meningkatkan kinerja guru. Seperti kita ketahui dalam kapasitas Kepala Madrasah bertanggung jawab terhadap keberhasilan kinerja para guru melalui kelancaran pelaksanaan proses belajar mengajar di Madrasah yang bertanggung jawab pula dalam peningkatan prestasi belajar siswa.

Berdasarkan hal tersebut, maka Madrasah merupakan suatu lembaga organisasi yang didalamnya mengatur kegiatan proses belajar mengajar dan tergambar bahwa proses pelaksanaan pendidikan di Madrasah itu merupakan proses pendewasaan yang melibatkan Kepala madrasah. Oleh karena itu, Kepala Madrasah dituntut untuk memiliki kinerja yang bagus.

Negara kita berdasarkan falsafah Pancasila. Hal ini berarti setiap warga negara yang baiknya seharusnya menghayati dan mengamalkan Pancasila tersebut, lebih-lebih para pemimpin pendidikan. Mereka ini memiliki posisi strategi dalam dunia pendidikan dan di dalam masyarakat. Karena itu mereka dituntut untuk memiliki kepemimpinan yang berdasarkan Pancasila, agar sikap dan kelakukannya mencerminkan moral Pancasila.

Kegiatan pimpinan bertugas menyeleksi, menerima, mengatur dan melengkapi tenaga-tenaga Madrasah. Mengatur guru-guru, konselor, staf tata Madrasah, staf penjaga dan pembantu pemelihara Madrasah, dan petugas-petugas khusus, dan lain sebagainya. Termasuk dalam, bidang ini, misalnya penyelenggaraan urusan-urusan

yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan, kenaikan pangkat, cuti perpindahan dan pemberhentian anggota staf Madrasah, pembagian tugas-tugas di kalangan anggota-anggota staf Madrasah, masalah jaminan sosial kesehatan dan ekonomi mereka, penciptaan hubungan-hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan, masalah penetrapan kode etika jabatan, penilaian terhadap hasil kerja mereka dan sebagainya. Dalam hubungan ini sekaligus menyangkut pula penyelenggaraan hubunganp-hubungan kepala-kepala Departemen P dan K dan pemimpin-pemimpin Kantor Pendidikan lainnya yang menyangkut masalah-masalah personil serta hubungan kerja antara Madrasah dan piha orang tua murid, perkumpulan-perkumpulan orang tua murid dan masyarakat pada umumnya.<sup>6</sup>

Melihat peranan kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan yang benar adil terhadap bawahannya utamanya masalah kinerja guru, maka dapat dikatakan kepala Madrasah dapat meningkatkan kinerja guru, serta para guru dapat mengaprisiakan dirinya untuk mendukung kinerja kepala Madrasah sehingga adanya timbal balik, yang saling memberikan motivasi yang lebih baik, serta dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, utamanya kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja para guru dengan prestasi yang baik.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja Kepala Madrasah adalah adanya dorongan dalam diri Kepala Madrasah untuk berprestasi sehingga dengan adanya motivasi berprestasi Kepala Madrasah akan selalu mengadakan perbaikan-perbaikan prestasi yang distandarkan.

Kepemimpinan kepala Madrasah dalam menjalankan tugasnya selalu berorientasi pada visi dan misi Madrasah serta pelaksanaan semua kegiatan harus

---

<sup>6</sup>*Ibid.*, h. 81



terencana dan termuat dalam program Madrasah . Oleh karena itu, maka tugas Kepala Madrasah selaku pemimpin di Madrasah diharapkan dapat menjalankan tugasnya sebagai administrator, manajer, pemimpin Madrasah, dan supervisor.

Berdasarkan hal tersebut, maka Kepala Madrasah dituntut memiliki kemampuan atau kinerja yang memadai agar mampu mengambil inisiatif atau prakarsa yang, memiliki komitmen, motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu kinerja guru dan Madrasah secara optimal. Oleh karena itu, program kepala Madrasah dipandang perlu dilaksanakan untuk meningkatkan mutu para guru dan pendidikan di masa yang akan datang.

Mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang berkualitas, baik itu pengawas Madrasah, kepala Madrasah, dewan guru, siswa, orang tua, komite Madrasah, maupun pemerhati pendidikan. Semua ini hendaknya berjalan secara efektif guna mencapai tujuan pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan khususnya Madrasah menengah merupakan salah satu fokus perhatian dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Madrasah menengah termasuk Madrasah Aliyah adalah satuan pendidikan formal menengah yang mempunyai tanggung jawab untuk mengembangkan sikap, kemampuan, dan memberikan pengetahuan serta keterampilan kepada siswa-siswanya.

Dalam melaksanakan tanggung jawab tersebut komponen Madrasah mempunyai peranan dalam menentukan tujuan yang ditetapkan, untuk itu kualitas profesi tenaga kependidikan perlu ditingkatkan. Guru memegang peranan penting dalam kegiatan pembelajaran guna menentukan dan mengarahkan segala kegiatan belajar mengajar. Kegiatan belajar mengajar tersebut diarahkan dan diupayakan untuk

mencapai tujuan pendidikan yang telah direncanakan, bukan sekedar formalitas saja akan tetapi harus diikuti dengan kemampuan pendidik itu sendiri sesuai tugas-tugasnya. Seorang guru yang berinteraksi dengan siswa di Madrasah tidak hanya menyampaikan ilmu pengetahuan melainkan juga menanamkan sikap serta nilai-nilai moral dan keterampilan yang baik.

Keberhasilan suatu proses pembelajaran erat kaitannya dengan pola dan strategi pendidikan yang diterapkan oleh guru dalam mengorganisasikan dan mengelola kelas. Seorang guru yang berinteraksi dengan siswa di Madrasah tidak hanya menyampaikan ilmu pengetahuan melainkan juga menanamkan sikap serta nilai-nilai yang baik.

Sehubungan dengan hal tersebut, wawasan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru harus ditingkatkan melalui pola pembinaan profesional baik secara vertikal maupun horizontal. Karena itu, maka perlu adanya suatu sistem pembinaan dan peningkatan profesionalisme guru dalam suatu pola dan mekanisme yang lebih dinamis dengan dilandasi suatu cita-cita untuk menjadi lebih baik

Dalam sistem pembinaan perofesionalitas tersebut terdapat berbagai program atau pola pendekatan yang mampu meningkatkan dan mendorong guru untuk belajar, baik sikap, kemampuan, pengetahun maupun keterampilan sehingga memberikan dampak positif dalam melaksanakan proses pembelajaran yang akhirnya dapat meningkatkan prestasi belajar peserta didik.

Dalam usaha meningkatkan mutu sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya yang keberadaannya sangat menentukan. Peningkatan mutu pendidikan di Madrasah mempersyaratkan adanya guru yang profesional. Semua komponen dalam proses pendidikan di Madrasah, seperti: materi, media, sarana, dan

dana pendidikan tidak akan banyak memberikan dukungan yang maksimal atau tidak dapat dimanfaatkan secara optimal bagi pengembangan proses pembelajaran tanpa didukung oleh keberadaan guru yang profesional yang didayagunakan secara profesional.

Di dalam lingkungan pendidikan, Manajemen mempunyai beberapa fungsi yaitu: a) Fungsi organik yaitu fungsi yang mutlak harus dijalankan oleh administrasi dan manajemen. b) Fungsi pelengkap semua fungsi meskipun tidak mutlak dijalankan organisasi sebaiknya dijalankan atau dilaksanakan karena pelaksanaan fungsi-fungsi itu dengan baik akan meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan.<sup>7</sup>

Manajemen atau pengelolaan administrasi sebagai suatu disiplin ilmu, dalam pelaksanaannya menempati posisi yang sangat strategis dalam pembangunan ekonomi, dan kemasyarakatan pada setiap negeri atau daerah. Manajemen haruslah menjadi dasar pada rekayasa masyarakat dan negara, karena untuk menciptakan suatu lembaga yang bersih dan efisien, suatu instansi yang sehat dan menyenangkan haruslah dikelola dengan manajemen yang baik.

Istilah manajemen pendidikan atau MBS, masih kurang digunakan oleh lingkungan madrasah atau Madrasah, yang dikenal selama ini dalam lingkungan Madrasah adalah Administrasi Pendidikan. Istilah tersebut hanya banyak digunakan oleh perguruan tinggi.

Manajemen pendidikan pada dasarnya adalah kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya pendidikan yang meliputi ketenagaan, dana, sarana dan prasarana pendidikan termasuk informasi, baik yang disaksikan secara langsung

---

<sup>7</sup>Soebagio Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Ardadyjaya, 2001), h. 14.

maupun yang dirasakan. Dengan demikian memerlukan kemampuan kepala Madrasah untuk memadukan sumber daya tersebut karena merupakan hal yang sangat penting, karena mencakup bagaimana kemampuan kepala Madrasah merencanakan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen. Bagaimana kepala Madrasah merencanakan, diorganisasikan, diarahkan, dan dikendalikan dalam upaya mencapai tujuan madrasah.<sup>8</sup>

Pemberian otonomi pendidikan yang luas pada Madrasah merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat serta upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di Madrasah, agar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaigus memepdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif dan efisien, guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di Madrasah.<sup>9</sup> Dalam kerangka ini, Manajemen Berbasis Madrasah tampil sebagai alternative paradigma baru manajemen pendidikan yang ditawarkan, Manajemen Berbasis Madrasah merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada Madrasah untuk menentukan kebijakan Madrasah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi antara Madrasah, masyarakat, dan pemerintah.

Manajemen adalah upaya seseorang untuk mengarahkan, dan memberi kesempatan kepada orang lain untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan menerima pertanggung jawaban pribadi untuk mencapai pengukuran hasil yang ditetapkan.<sup>10</sup> Bagi bangsa Indonesia efektivitas pembelajaran masyarakat yang di

---

<sup>8</sup>Lihat *ibid.*, h. 22.

<sup>9</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasinya*, (Cetakan XII; Jakarta: Reamaja Rosdakarya, 2009), h. 11.

<sup>10</sup>Soebagio Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Cet. II, Jakarta; Ardadizya Jaya, 2001), h. 23.

cita-citakan, yakni meningkatkan kecerdasan dan kesejahteraan masyarakat, sebagaimana diamanatkan dalam pembukaan UUD 1945, yang berbunyi sebagai berikut:

Bahwa pembangunan nasional di bidang pendidikan adalah upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan mutu dan kualitas manusia Indonesia dalam mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur, serta memungkinkan para warganya mengembangkan diri baik berkenaan dengan aspek jasmani maupun rohani, serta dapat memenuhi kebutuhan pembangunan nasional, dan bertanggung jawab atas pembangunan bangsa.<sup>11</sup>

Implementasi manajemen yang berbasis Madrasah merupakan investasi sangat penting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Karena itu manajemen pengelolaan Madrasah dapat mengembangkan berbagai kemampuan dan keterampilan baik sebagai bekal untuk menempuh hidup dalam implementasi manajemen masyarakat maupun sebagai bekal untuk pendidikan. Lebih lanjut melalui pelayanan Manajemen Berbasis Madrasah diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan semua warga negara memperoleh hak dan kesempatan belajar dan diharapkan pula dapat mengembangkan kualitas manajemen sesuai dengan potensi yang dimiliki masing-masing tanpa perbedaan status social, ekonomi, geografi, suku, dan agama.

Implementasi manajemen pengelolaan mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan, bagaimana orang lain melaksanakan tugas dengan esensial dan menciptakan suasana yang menyenangkan untuk bekerja sama. Dalam melaksanakan manajemen berbasis Madrasah, seorang manajemen perlu memahami gaya/tipe manajemen, teknik manajemen pengelolaan kelas, dan fungsi manajemen serta iklim organisasi. Kesuksesan seorang manajemen sangat tergantung kepada efektivitas dalam pelaksanaan mutu pendidikan di Madrasah, sehingga dalam pengelolaan

---

<sup>11</sup>Anonem, *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, (UU RI No. 20 Tahun 2003)*, dan *Peraturan Pelaksanaannya*, ( Jakarta: Sinar Grafika, 2003), h. 3

Madrasah diperlukan tenaga terampil yang dapat menjalankan manajemen dengan baik.

Manajemen Madrasah adalah suatu masalah sentral dalam pengelolaan suatu organisasi Madrasah. Telah banyak fakta menunjukkan bahwa maju mundur proses pendidikan sangat dipengaruhi oleh manajemen yang professional yang ditampilkan oleh pengelolaan kelas dalam melakukan pembinaan di Madrasah, khususnya gaya kepemimpinan manajemen demokratis, sebagaimana yang diharapkan didalam UU No.20 Tahun 2003 tentang system pendidikan nasional, Bab III Prinsip penyelenggaraan pendidikan, Pasal 4 ayat 1 yang berbunyi sebagai berikut : Pendidikan diselenggarakan secara Demokratis dan berkeadilan serta tidak Diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai cultural, dan kemajemukan bangsa.<sup>12</sup>

Di dalam perencanaan manajemen dan pelaksanaan perbaikan atau mutu pendidikan pengajaran secara menyeluruh, banyak faktor dan masalah-masalah yang tercakup di dalamnya. Kesemua masalah dan faktor-faktor tersebut menyangkut masalah pembiayaan, perlengkapan materiil, perbaikan kurikulum dalam arti luas, personalia dan hubungan dengan masyarakat, dimana hal tersebut ini sama-sama penting, saling berhubungan erat sama-sama berperan dalam menentukan kualitas manajemen yang maksimal, sehingga pelaksanaan mutu pendidikan pengajaran yang akan dicapai bisa terwujud dengan baik.

Manajemen lebih ditekankan kepada upaya untuk mempergunakan sumber daya seefisien dan seefektif mungkin. Mengingat terbatasnya sumber daya yang kita

---

<sup>12</sup>UU RI No. 20, *Tentang Sstem pendidikan Nasional* tahun 2003.

miliki. Manajemen pendidikan adalah aktivitas memedukan sumber daya pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan.<sup>13</sup>

Oleh karena itu implementasi manajemen berbasis Madrasah sangat diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan dengan efektivitas pembelajaran yang demokratis, dan senantiasa memberi ketauladanan baik dalam pembinaan guru maupun pada masyarakat dilingkungan Madrasah.

Manajemen dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai manajemen berbasis Madrasah perlu menggunakan kemampuan dan keterampilan secara maksimal dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

Ek. Mochtar Efendy, mengemukakan bahwa manajemen sebagai suatu disiplin ilmu, dalam pelaksanaannya menempati posisi yang sangat strategis dalam pembangunan pendidikan, ekonomi dan kemasyarakatan pada setiap. Manajemen haruslah menjadi dasar pada rekayasa masyarakat dan Negara, untuk menciptakan suatu lembaga yang bersih dan efisien.<sup>14</sup>

Pendapat di atas menunjukan bahwa manajemen berbasis Madrasah yang diharapkan dipengaruhi oleh gaya manajemen demokrasi, manajemen pengelolaan kelas dipengaruhi oleh situasi kerja, hubungan manajemen dan kualitas pendidikan yang terdapat pada madrasah. Hal ini pulalah yang mempengaruhi implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada setiap Madrasah Aliyah.

Kualitas pendidikan dapat dicapai apabila semua komponen pendidikan dapat berjalan sesuai dengan peranannya. Salah satu komponen pendidikan yang memiliki peran strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di lingkungan Madrasah adalah

---

<sup>13</sup>Soebagio Atmodiwiro, *op. cit*, h. 22.

<sup>14</sup>Ek. Mochtar Efendy, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam* (Cet. II; Jakarta: Bhratara Niaga Media, 1996), h. 8.

manajemen berbasis Madrasah. Dalam system pendidikan nasional, fenomena yang terjadi dalam lingkungan Madrasah kurang perhatiannya pimpinan dalam menjalankan manajemen yang berbasis Madrasah, sehingga mutu pendidikan kurang begitu diperhatikan, karena semua kompoen yang telah menentukan mutu pendidikan mereka bekerja asal-asalan.

Seorang guru, juga hendaknya tidak pernah tamak dan bathil, dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Sehingga seorang guru semata-mata hanya mengharapkan ganjaran dan pahala dari Allah swt. sebagaimana dinyatakan dalam Q.S. Hūd /11: 51.

يَقُومُوا لَاسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا ۖ إِنَّا نَجْزِي ٱلَّذِينَ ٱلَّذِي فَطَرَنِي ۚ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴿٥١﴾

Terjemahnya:

Hai kaumku, Aku tidak meminta upah kepadamu bagi seruanku ini. upahku tidak lain hanyalah dari Allah yang Telah menciptakanku. Maka Tidakkah kamu memikirkan(nya)?<sup>15</sup>

Dengan manajemen yang jelas akan memberi arah yang jelas terhadap proses peningkatan etos kerja guru khususnya, dengan segenap staf pada umumnya. Sebab pengertian yang lebih luas, “*Manajemen as aprofesion*” adalah sebuah profesi.

Menyadari akan pentingnya peran manajemen tersebut, maka di MAN Tolitoli, perlu melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas etos kerja guru yang lebih optimal. Diharapkan lewat peningkatan suatu manajemen, maka akan dapat meningkatkan kesadaran dan kinerja/etos kerja para guru guna menyelenggarakan proses belajar mengajar dengan baik.

---

<sup>15</sup>Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penterjemahan Al-Quran, Revisi Terjemahan 2002),



Peningkatan etos kerja, merupakan salah satu langkah awal yang dapat mendorong terciptanya reformasi, dalam dunia pendidikan, khususnya di MAN Tolitoli. Oleh karena itu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru maka diperlukan upaya untuk meningkatkan etos kerja guru.

Dengan demikian manajemen berbasis Madrasah yang dilontarkan oleh para pakar manajemen, kurang mendapat respon, dari pada para pengelola pendidikan, sehingga dalam menjalankan tugasnya, tidak terfokus untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan melalui manajemen berbasis Madrasah.

Berdasarkan hal tersebut, maka Madrasah merupakan suatu lembaga organisasi yang di dalamnya mengatur kegiatan proses pembelajaran dan tergambar bahwa proses pelaksanaan pendidikan di Madrasah itu merupakan pendewasaan yang melibatkan kepala Madrasah. Oleh karena itu, kepala Madrasah harus menjalankan manajemen berbasis Madrasah, dengan meningkatkan kinerjanya dengan tujuan agar pelaksanaan pendidikan memperlihatkan mutu yang dapat dijadikan proses pembelajaran dengan penuh tanggung jawab.

Implementasi manajemen berbasis Madrasah memberi peluang bagi kepala Madrasah, guru, dan peserta didik untuk melakukan inovasi dan improvisasi di Madrasah, berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran, manajerial, dan lain sebagainya yang tumbuh dari aktivitas, kreativitas, dan profesionalisme yang dimiliki. Keterlibatan masyarakat dalam dewan Madrasah di bawah monitoring pemerintah, mendorong Madrasah untuk lebih terbuka, demokratis, dan bertanggung jawab.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas , penulis mengangkat suatu permasalahan pokok untuk dijadikan kajian utama dalam penelitian ini, yaitu Mengapa Manajemen Berbasis Madrasah sangat diperlukan dalam meningkatkan mutu pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tolitoli . Pokok masalah tersebut dijabarkan dalam beberapa sub permasalahan sebagai berikut;

1. Bagaimana gambaran Manajemen Berbasis Madrasah pada MAN Kabupaten Tolitoli?
2. Bagaimana peranan Manajemen Berbasis Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli?
3. Bagaimana faktor pendukung dan penghambat penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MAN Kabupaten Tolitoli dan bagaimana solusinya

## **C. Definisi Oprasional dan Ruang Lingkup Penelitian**

Untuk menghindari kesalahpahaman dalam penafsiran judul yang dimaksudkan pada tesis ini, terlebih dahulu penulis memberikan batasan pengertian atau arti kata kunci secara oprasional, sebagai berikut;

Manajemen Berbasis Madrasah adalah pemberian wewenang yang lebih luas oleh pemerintah daerah kepada Madrasah dalam mengatur lembaga pendidikannya, mulai dari perencanaan, pengelolaan dan pengambilan keputusan sendiri untuk mengatasi permasalahan yang dihadapinya di bidang pendidikan, dengan tetap mengacu kepada tujuan pendidikan nasional.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Himpunan peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia, Bidang pendidikan dan kebudayaan* (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Sekretaris Jenderal, 1992), h. 5.

Implementaai Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam meningkatkan mutu pendidikan pada MAN Kabupaten Tolitoli, maka diperlukan pembahasan yang mengandung definisi opsional secara transparan yang berhubungan dengan permasalahan tersebut.

Menurut T. Hani Handoko dalam bukunya menjelaskan pengertian Manajemen sebagai berikut: Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan menerapkan pada situasi yang ada.<sup>17</sup>

Sedangkan pengertian lain dari pada manajemen, sebagai berikut: Suatu proses sosial yang mengandung tanggung jawab untuk perencanaan dan pengaturan daripada pelaksanaan dari suatu pengelolaan aparat pemerintahan daerah yang efektif dan efisien, tanggung jawab demikian mengandung; Pembuatan dan pemeliharaan daripada prosedur-prosedur yang baik untuk memperoleh ketaatan pada rencana, dan petunjuk, integrasi dan pengawasan dari pegawai meliputi perusahaan pemerintah dan swasta dan penyelenggaraan dari pada operasi-operasinya.

Pengertian manajemen menurut Drs.Moekijat, dalam bukunya Prinsip-prinsip Administrasi, Management dan Kepemimpinan pada hakekatnya dapat kita pandang sebagai, Orang-orang, semua yang mempunyai fungsi/kegiatan pokok sebagai pemimpin kerja. Proses, adanya kegiatan yang terarah ke bawah, jadi berupa kerja untuk mencapai tujuan tertentu. Dan sistem kekuasaan, atau sistem kewenangan-wewenang agar supaya orang menjalankan pekerjaan.

---

<sup>17</sup>T. Hani Handoko, *Manajmene II*, (Edisi 2, Cet. II; Yogyakarta: BPFE, 1992), h. 5.

Management adalah suatu proses, dan lebih khusus, suatu proses sosial. Management adalah suatu yang orang-orang melaksanakannya terhadap orang-orang lain. Sudah barang tentu hal ini memerlukan kecakapan dalam mengerti/memahami tingkah laku manusia dan dalam mencapai reaksi yang bersifat kerjasama.

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Ada tiga alasan utama diperlukannya manajemen:

1. Untuk mencapai tujuan. Manajemen dibutuhkan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai negeri sipil agar bisa mencapai tujuan organisasi.
2. Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan fungsi pegawai negeri sipil terhadap pemerintah daerah. Karena manajemen untuk menjaga keseimbangan antara tujuan, sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak yang mempunyai kepentingan dalam pegawai negeri, seperti dalam mengelola peningkatan kinerja aparat pemerintahan dalam menjalankan manajemen peningkatan disiplin kinerja pegawai.
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas suatu kerja pegawai negeri dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda.<sup>18</sup>

Tujuan yang pokok daripada teknik-teknik manajemen bukannya mengembangkan kecakapan memimpin, akan tetapi meletakkan suatu dasar pengertian sedemikian rupa, sehingga tindakan-tindakan menjadi lebih berarti dan bertujuan. Setiap orang yang berusaha mengembangkan kemampuannya dalam suatu lapangan yang baru biasanya dibantu dengan menentukan suatu pengetahuan dasar dari masalah itu dari orang-orang lain. Pendekatan ini menduga, bahwa kecakapan

---

<sup>18</sup>*Ibid.*, h. 79

yang terkandung dalam melakukan tindakan tertentu dikembangkan lebih cepat dan lebih baik dalam jangka panjang.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka permasalahan dapat dirumuskan dalam ruang lingkup penelitian sebagai berikut :

- a. Mengaktualisasikan penerapan implementasi manajemen berbasis Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada MAN Kabupaten Tolitoli.
  - b. Menggambarkan usaha-usaha yang dilakukan dalam mengatasi kendala Manajemen Berbasis Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli.
  - c. Mendeskripsikan faktor-faktor yang dapat mengkorelasikan Manajemen Berbasis Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli.
- Berdasarkan dari pengertian diatas, secara operasional ruang lingkup pembahasan dalam tesis ini adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui perlunya Manajemen Berbasis Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli.

#### **D. Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini, penulis akan mengetengahkan beberapa literatur yang berkaitan dengan pembahasan seputar tesis ini. Sesungguhnya berbicara masalah Manajemen Berbasis Madrasah dan mutu pendidikan, dalam wacana keilmuan, bukanlah hal yang sulit ditemukan referensinya, baik dalam bentuk buku, modul, kumpulan tulisan seperti bunga rampai, Jurnal, makalah maupun dalam bentuk artikel.

Berdasarkan dengan penelitian, telah dijumpai karya-karya yang relevan di antaranya; Mohammad Abduh (2007) adalah tesisnya *penerapan Manajemen*

*Berbasis Madrasah* mendeskripsikan tentang penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di SMA Negeri 1 Palopo yang berimbas pada kemandirian Madrasah dalam mendayagunakan segala potensi yang ada di Madrasah. Selanjutnya Agus Darma, dalam tulisannya menyangkut *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (Belajar dari Pengalaman Orang Lain)* menjelaskan bahwa dalam rangka pembaruan wajah pendidikan yang berbasis kelembagaan, diperlukan penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis Madrasah yang mendorong kinerja kepala Madrasah dan guru.

Adapun dalam bentuk buku atau kajian standar yang dipaparkan dalam penulisan tesis ini dapat dilihat dalam daftar pustaka yang ditulis secara sistematis, adapun buku yang menjadi acuan dalam penulisan ini, antara lain:

Abuddin Nata, dalam bukunya *Manajemen Pendidikan*, dalam mengatasi kelemahan pendidikan Islam di Indonesia, dalam pemaparannya antara lain, Peranan pendidikan Islam dalam menumbuhkan kecerdasan emosional, Kualitas pendidikan yang Islami, Materi pokok pendidikan Islam dan lain sebagainya.

Buku *Manajemen Pendidikan Islam*, Karangan Kamal Muhammad 'Isa, dijelaskan tentang tugas pelaksana dan pengarah pendidikan, yang berkaitan dengan guru/pendidik, dan murid/peserta didik, target pendidikan yang diharapkan dan lain sebagainya.

Buku Azyumardi Azra, dalam bukunya *Paradikma Baru Pendidikan Nasional; Rekonstruksi dan Demokratisasi*, diterbitkan di Jakarta oleh PT.Kompas Media Nusantara pada tahun 2002, menjelaskan bahwa pendidikan memiliki peranan yang sangat strategis dan krusial dalam mendukung dan bahkan mempercepat pembentukan masyarakat demokratis berkeadaan, dan menjadi salah satu karakter

penting dalam menciptakan masyarakat madani Indonesia. Oleh karna itu, sudah saatnya pendidikan di Indonesia dilaksanakan secara otonomi dengan memberdayakan segala potensi yang dimiliki oleh masing-masing Madrasah/madrasah, sebab dari sinilah peran pendidikan dalam mempersiapkan anak bangsa, baik secara

Demikian pula, Sam M. Chan dan Tuti T. Sam, dalam buku *kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*, mempertegas bahwa otonomi pendidikan merupakan suatu keharusan. Menurutny ada tiga individual maupun sosial, memiliki kemampuan, keterampilan, etos kerja, dan motivasi untuk berpartisipasi aktif dalam membangun negara secara bersama-sama.

Buku Sudarwan Danim dalam bukunya *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan* diterbitkan di Yogyakarta oleh Pustaka Pelajar pada tahun 2003, menjelaskan tentang beberapa agenda utama prakarsa reformasi pendidikan di antaranya adalah agenda reformasi madrasah dan pengembangan profesional pembelajaran. Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (*school based managemen*) adalah salah satu bentuk reformasi Madrasah di bidang manajemennya, dan tidak terlepas dari kebijakan desentralisasi pendidikan di Indonesia sejalan dengan otonomi daerah. Itulah sebabnya ada empat strategi mayor yang perlu dilakukan dalam reformasi pendidikan yaitu akuntabilitas berbasis standar, reformasi Madrasah secara menyeluruh, strategi pasar, serta pembuatan yang bersipat demokratis atasu pelimpahan kewenangan dan pembuatan.

Hadiyanto, dalam bukunya *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, diterbitkan di Jakarta oleh PT Rineka Cipta Pada tahun 2004, menjelaskan tentang perlunya pelaksanaan otonomi pendidikan di Indonesia

pada semua jenjang, sebagai upaya memperbaiki kualitas sumber daya manusia serta untuk menciptakan pandangan negatif terhadap kemerosotan nilai pendidikan Indonesia pada tatanan regional maupun intrnasional.

manfaat yang berkaitan dengan otonomi pendidikan, yaitu dapat membangun masyarakat demokrasi, pengembangan *social capital*, dan peningkatan daya saing bangsa. Namun demikian, dalam buku ini dijelaskan pula bahwa berbagai kemungkinan yang menyebabkan lembaga-lembaga pendidikan tertentu belum siap menerima otonomi pendidikan, diantaranya; pertama, sumber daya manusia di daerah tertentu belum memadai atau belum memahami, menganalisis, serta belum mampu mengaplikasikan konsep otonomi pendidikan tersebut secara komprehensif; kedua, sarana dan prasarana belum tersedia secara cukup dan memadai di setiap lembaga pendidikan; ketiga, anggaran pendapatan Madrasah masih sangat rendah; keempat, secara psikologis, mental mereka di beberapa lembaga pendidikan belum siap menghadapi sebuah perubahan; kelima, kekhawatiran terjadinya diskomunikasi antara pusat dan daerah dalam menangani mekanisme pendidikan pada sebuah Madrasah.

Dari kajian dan uraian diatas, setelah dianalisis belum ada yang meneliti tentang Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam hubungannya dengan peningkatan mutu, terlebih lagi jika menunjukkan obyek penelitian pada salah satu Madrasah sebagai institusi pendidikan formal. Hal itulah yang kemudian memotivasi penulis untuk meneliti tentang perlunya Manajemen Berbasis Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli, dengan menjadikan tulisan-tulisan para ahli pendidikan tersebut sebagai referensi utama sekaligus sebagai sumber informasi munculnya gagasan penulis untuk membahas secara spesifik tentang hal-hal yang berkaitan dengan masalah dalam penelitian ini.



### ***E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian***

#### **1. Tujuan Penelitian**

Untuk lebih terarah pada persoalan yang ada di rumusan masalah, maka perlu suatu tujuan. Tujuan dalam penelitian adalah :

- a. Untuk mendeskripsikan pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada MAN Kabupaten Tolitoli
- b. Untuk mengungkapkan faktor-faktor dan solusinya pada MAN Kabupaten Tolitoli dalam menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah dan bagaimana solusinya
- c. Untuk mengetahui mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli melalui peranan Manajemen Berbasis Madrasah.

#### **2. Kegunaan Penelitian**

Dengan adanya hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan IPTEK, pembangunan dan pengembangan kelembagaan. Kontribusi hasil penelitian ini adalah dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### **a. Manfaat Teoritis**

- 1) Bagi Madrasah, sebagai bahan referensi dalam upaya mengembangkan studi korelasi manajemen pengelolaan kelas untuk mencapai pendidikan seutuhnya.
- 2) Sebagai bahan pengembangan ilmu pengetahuan untuk pihak-pihak yang terkait dalam mengambil kebijakan dan menentukan langkah selanjutnya.
- 3) Menambah pengalaman dan pengetahuan penulis, khususnya dalam membuat karya ilmiah sekaligus sebagai persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan di Universitas Negeri Makassar

##### **b. Manfaat Praktis**

- 1) Sebagai bahan informasi bagi kepala Madrasah dan staf karyawan Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tolitoli
- 2) Sebagai bahan masukan bagi kepala Madrasah dalam menjalani tugas pokoknya di Madrasah demi mengembangkan Madrasah yang dipimpin.

#### **F. Kerangka Fikir**

Masalah pokok yang dibahas dalam tesis ini adalah peningkatan mutu melalui manajemen berbasis Madrasah yang berlaku di Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli dikorelasikan dengan penyelenggaraan pendidikan.

Kemudian pembahasan mengacu pada teori-teori manajemen pendidikan, dimaksudkan untuk memberi gambaran tentang variabel-variabel yang akan diteliti secara profesional, serta usaha-usaha meningkatkan mutu pendidikan di MAN Tolitoli.

Gambaran tersebut yang diuraikan dalam kerangka pikir ini, tidak dimaksudkan untuk meletakkan konsep-konsep pemikiran lebih dahulu (*apriori*) untuk menilai apakah sistem manajemen yang ada di Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli selama ini sudah layak untuk membangun kompetensi dan meningkatkan hasil belajar Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli.

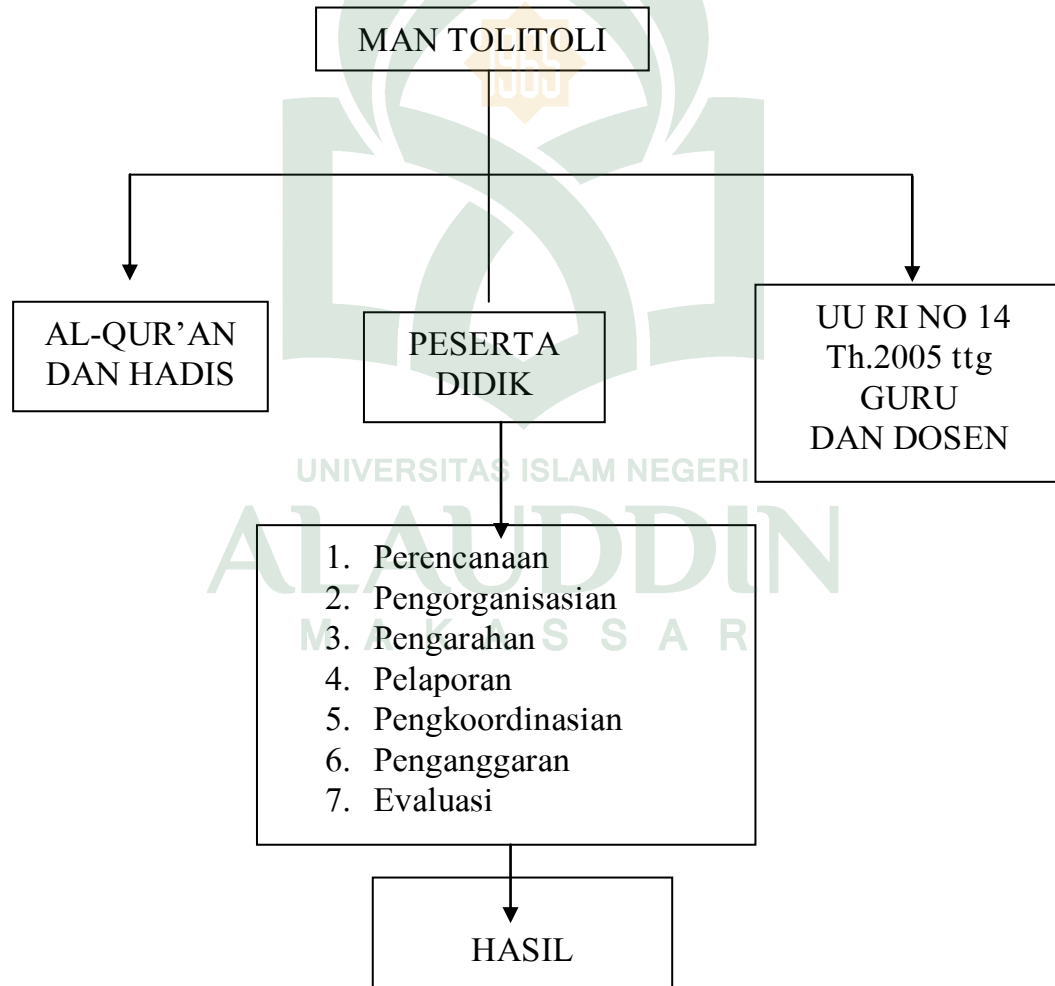
Jika dilihat dari kawasan yang akan dituangkan lebih lanjut maka diskripsinya berintikan :

1. Gambaran umum manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli.
2. Peningkatan manajemen berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli
3. Usaha-usaha peningkatan hasil belajar peserta didik melalui manajemen berbasis madrasah dalam hal pembinaan dan peningkatan mutu pendidikan peserta didik.

Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli sebagai lembaga pendidikan yang memberikan pendidikan dan pengajaran pada tingkat menengah menyediakan mata pelajaran agama Islam sebagai mata pelajaran dasar yang terdiri dari 30%, mata pelajaran umum terdiri dari 70%.

Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli sejak berdirinya merupakan suatu wadah pembinaan potensi peserta didik untuk memacu daripada peningkatan prestasi menuju kepada tercapainya tujuan pembangunana nasional

Untuk lebih jelasnya kerangka pikir ini, secara skematis dapat digambarkan sebagai berikut:



### ***G. Garis Besar Isi Tesis***

Dalam garis besar ini, akan menguraikan beberapa bab yang terdiri dari beberapa bagian, sehingga dalam penjelasan dari bab ini, menunjukkan suatu hasil yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

Bab pertama sebagai pendahuluan, yang terdiri dari pendahuluan, rumusan masalah, definisi operasional dan ruang lingkup penelitian, kajian pustaka, tujuan kegunaan dan manfaat penelitian, kerangka pikir sebagai terakhir garis besar isi tesis.

Bab kedua yang membahas tinjauan pustaka, yang meliputi pengertian implementasi dan manajemen, kepemimpinan dalam manajemen berbasis Madrasah, dan implementasi manajemen berbasis Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, sebagai definisi operasional penyusun memberikan suatu gambaran yang berkaitan dengan pengertian dan implementasi manajemen berbasis Madrasah, dengan menjajaki program mutu pendidikan.

Bab ketiga, yang terdiri dari metode penelitian, yaitu lokasi dan waktu penelitian, jenis dan sumber data, Populasi dan sampel, instrument penelitian, prosedur penelitian, dan teknik analisis data.

Bab keempat sebagai hasil penelitian yang terdiri dari penerapan implementasi manajemen berbasis Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada MAN Kabupaten Tolitoli, usaha yang dilakukan dalam mengatasi kendala manajemen berbasis Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli, dan faktor-faktor yang dapat mengkorelasikan manajemen berbasis Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli.

Bab kelima sebagai penutup yang terdiri dari kesimpulan dan implekasi penelitian, baik yang berbentuk kajian pustaka maupun yang dalam terproses dalam penelitian lapangan.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### ***A. Pengertian Implementasi dan Manajemen***

##### **1. Implementasi MBM**

Untuk lebih memperjelas hal yang berkaitan dengan permasalahan yang akan dibahas, maka terlebih dahulu menjelaskan pengertian yang berkaitan dengan pokok pembahasan, oleh karena itu penulis akan memberikan definisi implementasi, kemudian masuk inti pembahasan yang sebenarnya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, mengatakan pelaksanaan, penerapan serta melakukan sesuatu yang berakibat adanya pertemuan yang dapat memberikan suatu manfaat dalam suatu kesepakatan yang relevan dengan permasalahan tersebut.<sup>1</sup>

Peningkatan mutu pendidikan di Madrasah perlu didukung kemampuan manajerial para kepala Madrasah. Madrasah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Karena itu, hubungan baik antara guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampilan fisik dan manajemen Madrasah perlu dibina agar Madrasah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat kerja peserta didik.

Untuk mengimplementasikan manajemen berbasis Madrasah secara efektif dan efisiensi, kepala Madrasah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan dan pandangan yang luas tentang Madrasah dan pendidikan. Wibawa kepala Madrasah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi

---

<sup>1</sup>Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Cet. V; Jakarta: Balai Pustaka, 1995), h. 374.

sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Lebih lanjut kepala Madrasah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer Madrasah dalam meningkatkan proses pembelajaran, dengan melakukan supervisi kelas, membina, dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Di samping itu, kepala Madrasah juga harus melakukan tukar pikiran, sumbang saran, dan studi banding antar Madrasah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala Madrasah yang lain.

Dalam rangka mengimplementasikan manajemen berbasis Madrasah secara efektif dan efisien, guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas, guru adalah teladan dan panutan langsung terhadap peserta didik di kelas. Oleh karena itu, guru perlu siap dengan segala kewajiban, baik manajemen maupun persiapan isi materi pelajaran bidang studi. Guru juga harus mengorganisasikan kelasnya dengan baik. Jadwal pelajaran, pembagian tugas peserta didik, kebersihan, keindahan dan ketertiban kelas, pengaturan tempat duduk peserta didik. Pengelolaan kelas yang baik sangat dibutuhkan untuk terciptanya suasana kelas yang menyenangkan dan penuh disiplin hal ini sangat diperlukan untuk mendorong semangat belajar peserta didik. Kreativitas dan daya cipta guru untuk mengimplementasikan manajemen berbasis Madrasah perlu terus menerus di dorong dan dikembangkan.

Untuk dapat benar-benar menjadi pendidik, seorang guru tidak cukup hanya menguasai bahan pelajaran, tetapi juga harus manajemen dan nilai-nilai apa yang bisa disentuh oleh materi pelajaran yang diberikan kepada peserta didik. Guru harus tahun sifat kepribadian apa yang dapat dirangsang pertumbuhannya melalui materi pelajaran yang disampaikan atau disajikan, makanya itu guru harus mengimplementasikan materi pelajaran dengan melalui pendekatan manajemen berbasis Madrasah, sehingga segala sesuatunya dapat dipertanggung jawabkan dalam menyampaikan materi pelajaran di hadapan peserta didik.

Mengajar adalah penciptaan sistem lingkungan yang memungkinkan proses belajar memerlukan manajemen yang strategi. Sistem lingkungan ini terdiri dari komponen-komponen yang saling mempengaruhi, yakni tujuan instruksional yang ingin dicapai, materi yang akan diajarkan, guru dan siswa yang harus memainkan peranan serta ada dalam hubungan sosial tertentu, jenis kegiatan yang dilakukan, serta sarana dan prasarana belajar mengajar yang tersedia.<sup>2</sup>

Jika seluruh komponen pendidikan dan pengajaran tersebut dipersiapkan dengan manajemen berbasis Madrasah, dengan strategi yang sebaik-baiknya, maka mutu pendidikan dengan sendiri akan mengalami peningkatan. Namun dari seluruh komponen pendidikan tersebut, gurulah yang merupakan komponen utama. Jika gurunya berkualitas baik, maka pendidikan pun akan baik pula.<sup>3</sup>

Maka guru harus mampu melaksanakan *inspiring teaching*, yaitu guru yang melalui kegiatan mengajarnya mampu mengilhami murid-muridnya. Melalui kegiatan mengajar yang memberikan ilham ini guru yang baik adalah guru yang mampu menghidupkan gagasan yang besar.

Bahwa keberhasilan pendidikan sebagian besar ditentukan oleh mutu profesionalisme seorang guru. Guru yang profesional bukanlah guru yang hanya dapat mengajar dengan baik, tetapi juga harus yang dapat mendidik. Untuk ini, selain harus menguasai ilmu yang diajarkan dan cara mengajarnya, tapi bagaimana guru juga harus memahami manajemen berbasis Madrasah, serta guru memiliki akhlak yang mulia. Guru juga harus mampu meningkatkan mutu pendidikan sehingga pengetahuan dari waktu ke waktu berkembang sesuai dengan tuntunan zaman. Berbagai perubahan yang diakibatkan oleh kemajuan dalam bidang ilmu pengetahuan

---

<sup>2</sup>J.J. Hasibuan, Dip. Ed., dkk., *Proses Belajar Mengajar*, (Cet. V; Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993), h. 3.

<sup>3</sup>H. Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan, Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Edisi Ketiga, Cet. IV; Jakarta: Kencana, 2010), h. 160.



dan teknologi juga harus diantisipasi oleh guru. Dengan demikian seorang guru tidak hanya menjadi sumber informasi, ia juga dapat menjadi motivator, inspirator, dinamisator, fasilitator, katalisator, evaluator, dan sebagainya.

Untuk memantapkan pemahaman tentang implementasi manajemen berbasis Madrasah, berikut disajikan model manajemen berbasis Madrasah yang telah diimplementasikan di Australia,<sup>4</sup> antara lain:

a. Konsep pengembangan

Manajemen berbasis Madrasah merupakan refleksi pengelolaan desentralisasi pendidikan di Australia. Sesuai dengan namanya. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) menempatkan Madrasah sebagai lembaga yang memiliki kewenangan untuk menetapkan kebijakan menyangkut visi, misi, dan tujuan atau sasaran Madrasah dan program-program operatif lainnya. Manajemen berbasis Madrasah dibangun dengan memperhatikan kebijakan dan panduan dari pemerintah negara bagian di satu pihak dan partisipasi masyarakat melalui *school council* (SC), serta *parent and community association* (P&C) di pihak lain. Perpaduan dari dua kepentingan ini dituangkan dalam dokumen (1) *school policy* (yang memuat visi, misi, sasaran, pengembangan kurikulum, dan prioritas program), (2) *school planning quality assurance*, dan *accountability* dilakukan melalui kegiatan yang disebut external dan internal monitoring.

b. Ruang lingkup kewenangan

Aspek kewenangan dalam Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) meliputi:

- 1) Menyusun serta mengembangkan kurikulum dan proses pembelajaran untuk meningkatkan hasil belajar peserta didik bersama dengan SC dan P&C,

---

<sup>4</sup>Djam'an Satori, *Analisis Kebijakan dalam Konteks Desentralisasi dan Otonomi Pendidikan*, (Jakarta: Biro Perencanaan Sekjen Depdikbud, 1999), h. 71.

Madrasah menyusun kurikulum dengan tetap memperhatikan *curriculum statements* dan *curriculum profile* yang dikeluarkan oleh pemerintah.

- 2) Melakukan pengelolaan Madrasah; bentuk pengelolaan Madrasah menggambarkan kadar pelaksanaan manajemen berbasis Madrasah. Madrasah dapat memilih di antara tiga kemungkinan, yaitu (1) *Standard Flexibility Option (SO)*; (2) *Enhanced Flexibility Option (EO1)* dan (3) *Enhanced Flexibility Option (EO2)*.
- 3) Membuat perencanaan, pelaksanaan, dan bertanggung jawaban; pelaksanaan manajemen berbasis Madrasah tidak lepas dari *accountability* yang dapat dilihat dari perencanaan Madrasah dan pencapaian. Perencanaan Madrasah ini atas *school planning overview* untuk jangka waktu tiga tahun, dan *school annual planning* untuk jangka waktu satu tahun. Adapun pencapaian implementasinya dilakukan melalui *external monitoring (school review)* dan internal monitoring sebagai evaluasi diri yang dilaporkan secara kumulatif dalam *school annual report*. Kegiatan tersebut merupakan bagian dari mekanisme *quality assurance dan accountability*.
- 4) Menjamin dan mengusahakan sumber daya (*human and financial*); dalam manajemen berbasis Madrasah praktekkan apa yang disebut dengan *resources flexibility* yang mencakup dukungan untuk (1) mengajar dan kepemimpinan, (2) dukungan Madrasah, dan (3) lingkungan Madrasah. Di samping dana itu, dikenal pula dana khusus berupa *school grant* dan *targeted fund*. Semua dana tersebut berasal dari pemerintah. Dana Madrasah bersumber dari orang tua dan masyarakat melihat kepemimpinan program, sasaran, dan manfaat yang jelas.

c. Jenis pengorganisasian manajemen berbasis Madrasah

Pengorganisasian pengelolaan Madrasah menggambarkan kepada kewenangan yang diberikan kepada Madrasah

1. Standar Flexibility Option (SO)

Dalam bentuk ini peran dan dukungan kantor distrik lebih besar. Kepala Madrasah hanya bertanggung jawab terhadap penyusunan rencana Madrasah (termasuk penggunaan anggaran) dan pelaksanaan pelajaran (implementasi kurikulum). Kantor distrik bertanggung jawab terhadap pengesahan dan monitoring serta bertindak sebagai panesahat dalam penyusunan *school planning overvior* ( yang merupakan rencana strategi untuk tiga tahun), *school anual planning*, dan *school annual report*. Dalam pengelolaan manajemen berbasis Madrasah tipe SO ini, pemerintah negara bagian memberikan petunjuk pedoman dan dukungan.

2. Enhanced Flexibility Option (EO1)

Dalam bentuk ini Madrasah bertanggung jawab untuk menyusun rencana strategi Madrasah (School Planjning Overview) untuk tiga tahun. School Annual planning, dan School Annual Report dengan bimbingan dan pengesahan dari kantor disitrik. Dalam posisi ini, peran kantor distrik adalah (1) memberikan dukungan kepada kepala Madrasah dalam pelaksanaan monitoring internal, (2) menandatangani/membenarkan isi rencana Madrasah (rencana strategi dan tahunan). Sementara itu peran kantor pendidikan pemerintah negara bagian mengembangkan dan menetapkan prioritas program yang akan dijadikan sumber penyusunan perencanaan Madrasah.

3. Enhanced Flexibility Option (EO2)

Disini keterlibatan distrik sangat kurang, hanya berperan sebagai lembaga konsultasi. Kantor distrik hanya memberikan dokumen yang disusun dan

disahkan oleh Madrasah bersama *school council* berupa *school planning overview*, *school annual planning* dan *school annual planning*, dan *school annual report*. Kantor Pendidikan negara bagian menyiapkan isi kurikulum inti (*core curriculum*), menerbitkan dokumen silabus, dan mengkoordinasikan tes standar, serta melakukan *school overview*.

Dengan memperhatikan alternatif penyelenggaraan manajemen berbasis Madrasah seperti dijelaskan di atas, implementasi praktek tersebut bergantung pada kondisi berikut:

- a. Partisipasi dan komitmen dari orang tua dan penduduk masyarakat sekitar dalam penyelenggaraan pendidikan bagi anak-anak; komitmen dan partisipasi tersebut direfleksikan dalam kekuatan posisi *school council* (SC) dan *parent and community association* (P&C). Kondisi ini tampaknya sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan dan status sosial-ekonomi masyarakat.
- b. Program *Quality-Assurance* dan *Accountability* yang dipahami dengan baik oleh semua pihak dalam jajaran kementerian pendidikan. Dalam program ini, praktek pendelegasian ke Madrasah yang disertai dengan kejelasan indikator kinerja sebagai “*benchmarking*” memungkinkan para pejabat/pelaksana dari kantor pendidikan negara bagian, distrik sampai Madrasah memiliki kesamaan persepsi dalam pelaksanaannya.
- c. Pelaksanaan *basic skill test* memungkinkan kantor pendidikan negara bagian, distrik, dan Madrasah memperoleh, hasil tes ini dapat dijadikan bahan diagnosis dan masukan bagi program pengembangan Madrasah. Sementara itu, dari hasil tes yang sama, kantor distrik dapat memberikan layanan penasihat yang lebih berfokus, dan bagi kantor pendidikan negara bagian informasi hasil tes dijadikan bahan untuk mengembangkan program prioritas pembinaan Madrasah.

- d. Adanya *school planning overview* yang merupakan perencanaan strategi Madrasah, memungkinkan Madrasah untuk memahami visi, misi, dan sasaran-sasaran prioritas pengembangan Madrasah. Kemampuan manajemen seperti ini diperlukan dalam membangun kinerja kelembagaan Madrasah sehingga jajaran perencanaan tahunan (*annual planning*) Madrasah dapat dilakukan lebih terarah.
- e. Pelaksanaan manajemen berbasis Madrasah inipun didukung oleh adanya *school annual report* yang menggambarkan pencapaian perencanaan tahunan Madrasah. *School annual report* yang dibahas bersama dan memperoleh penerimaan dari *school council* menggambarkan akuntabilitas kelembagaan Madrasah.

Pelaksanaan manajemen berbasis Madrasah dalam implementasinya lebih mengutamakan kualitas atau mutu proses pendidikan di Madrasah, dengan cara menerapkan manajemen yang dapat melakukan disiplin Madrasah dalam menjalankan semua perencanaan yang telah diprogramkan dengan penuh tanggung jawab, serta melakukan pembinaan terhadap peserta didik dengan tujuan memprioritaskan pengembangan aspek proses pembelajaran yang optimal.

## 2. Implementasi manajemen

Istilah manajemen memiliki banyak arti, tergantung pada orang yang mengartikannya. Istilah manajemen Madrasah acapkali disandingkan dengan administrasi Madrasah. Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Alasannya tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat dilaksanakan atau diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien. Konsep tersebut berlaku di Madrasah yang memerlukan manajemen yang efektif dan efisien. Dalam kerangka inilah tumbuh kesadaran akan pentingnya manajemen, yang memberikan kewenangan penuh kepada Madrasah dan guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran,

merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur serta memimpin sumber daya insani, dengan demikian kualitas dan mutu pendidikan bisa memberikan hasil yang bermutu dan memuaskan.

Pengertian manajemen menurut H Abdurrahman, dalam bukunya yang berbunyi sebagai berikut:

Proses kegiatan dan perangkat yang mengarahkan dan menuntun semua usaha dan upaya suatu organisasi di dalam upaya mencapai tujuannya, seperti dikemukakan oleh Ordway Tead dalam bukunya *The Art of Administration (1951)* "Management is the process and agency which direct and guides the operations of an organization in the realizing of established aims", atau seperti dikemukakan oleh Ralph C. Davis dalam bukunya *Fundamental of Top Management (1951)* "Management is the tunction of the executive leadership anywhre" atau pengelolaan adalah tugas dari setiap pimpinan pelaksana pada setiap tempat atau organisasi/unit kerja.<sup>5</sup>

Manajemen merupakan salah satu faktor utama yang dapat membantu melaksanakan tugas yang telah direncanakan sedemikian rupa, sehingga dalam melaksanakan suatu organisasi dapat berjalan dengan baik, karena adanya manajemen dapat meningkatkan kinerja para pengelola usaha yang bergerak sesuai keperluannya, dengan demikian manajemen bisa berjalan apabila pemimpinnya, mempunyai wibawa dalam mengatur semua pekerjaan bawahannya dengan penuh tanggung jawab.

Para ahli mempelajari, menganalisa dan menawarkan pengertian manajemen. Secara redaksional pengertian yang mereka tawarkan tidak sama tetapi pada prinsipnya bahwa manajemen merupakan upaya meng-cover "pekerjaan" sejak dari perencanaan yang matang untuk mencapai sasaran tertentu walaupun secara bertahap dengan mempergunakan media/sarana sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien, Gulick dan Uewick dalam Adi Sasono dkk, mnggambarkan ada beberapa

---

<sup>5</sup>H. Abdurrahman, *Pengelolaan Pengajaran* (Ujung Pandang: PT. Bintang Selatan, 1993), h..

unsur dalam manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaporan pengkoordinasian, dan penganggaran.<sup>6</sup> Sementara versi lain berusaha menyederhanakan unsur-unsur pokok dalam manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Perencanaan meliputi, (a) upaya penetapan apa saja yang harus dikerjakan, kapan dan bagaimana melaksanakannya, (b) upaya pembatasan sasaran dan bagaimana mencapainya seefektif mungkin, (c) upaya mengakses informasi penting, (d) mencari beberapa alternative yang perlu ,dan (e) memberitahukan tentang rencana yang telah diputuskan.
- b. Pengorganisasian meliputi, (a) penyiapan fasilitas dan sumber daya manusia demi penyelesaian kerja yang efektif, (b) mengatur berbagai komponen secara cermat, (c) mengatur pembagian tugas dengan sistem organisasi, (d) memantapkan sistem dan mekanisme kerja secara prosedural, dan (e) bila dipandang perlu mengadakan pelatihan tenaga kerja secara teratur.
- c. Pengarahan mencakup, (a) pemantapan materi, jadwal dan anggaran secara detail, (b) memelopori munculnya kepemimpinan yang berani mengambil keputusan secara cepat, tepat, dan secara cermat, (c) memberikan perintah yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan secara efektif, dan (d) mengarahkan dengan memberikan bimbingan, dorongan, motivasi dan lain-lain.

---

<sup>6</sup>Adi Sasono, dkk., *Solusi Islam Atas Problematika Umat*, (Ekonomi, Pendidikan, dan Dakwah, (Cet. I; Jakarta: Gema Insani Press, 1998), h. 86.

- d. Pengawasan mencakup, (a) mencermati pekerjaan apakah sesuai dengan rencana, dan (b) bila menjumpai penyimpangan harus berusaha mendata dan mencari jalan keluar sehingga tahapan yang diambil tetap berorientasi pada tujuan.<sup>7</sup>

Defenisi di atas menunjukkan bahwa para manajer menggunakan semua sumber daya organisasi keuangan, peralatan dan informasi seperti halnya orang, dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana firma-Nya Q.S. al-Furqañ/25: 67 sebagai berikut:

وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا

Terjemahnya:

Dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta), mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu) di tengah-tengah antara yang demikian.<sup>8</sup>

Ayat tersebut di atas memaparkan bahwa semua kegiatan atau tindakan adalah pengaturan manusia untuk mengerjakan hal-hal tertentu, merencanakan, membuat keputusan-keputusan, mengorganisasikan, merumuskan, mengkoordinasikan, dan mengawasi. Ini merupakan tindakan dan untuk mengerjakannya dengan sebaik-baiknya memerlukan suatu tingkat kecakapan yang tinggi. Praktek dalam penyelesaian pekerjaan sampai dicapai suatu efisiensi adalah perlu menjadi cakap. Oleh karena itu setiap penyelenggara pendidikan harus mempraktekkan teknik-teknik manajemen yang baik untuk menjadi seorang manajer yang profesional. Karena teknik manajemen lebih banyak memberikan informasi daripada menambah kecakapan-kecakapan memimpin.

<sup>7</sup>*Ibid.*, h. 87.

<sup>8</sup>Departemn Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Toha Putra, 1997), h. 568.



Tujuan yang pokok daripada teknik-teknik manajemen bukannya mengembangkan kecakapan-kecakapan memimpin, akan tetapi meletakkan suatu dasar pengertian sedemikian rupa, sehingga tindakan-tindakan menjadi lebih berarti dan bertujuan. Setiap orang yang berusaha mengembangkan kemampuannya dalam suatu lapangan yang baru biasanya dibantu dengan menentukan suatu pengetahuan dasar dari masalah itu dari orang-orang lain. Pendekatan ini menduga, bahwa kecakapan yang terkandung dalam melakukan tindakan tertentu untuk kembangkan lebih cepat dan lebih baik dalam jangka panjang.

Fungsi manajemen adalah fungsi yang dilaksanakan seorang pimpinan yang memiliki wewenang terhadap orang lain. Fungsi manajemen dari manajemen sumber daya manusia ini terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Menurut T. Hani Handoko, memaparkan mengenai fungsi manajemen terdiri atas:

- 1) Perencanaan, adalah penentuan atau penetapan, program kerja di dalam organisasi atau organisasi sehingga dalam menempatkan tenaga kerja tidak terjadi kesalahan.
- 2) Pengorganisasian adalah menempatkan tenaga kerja sesuai keahlian kerja yang dimiliki, untuk mempermudah hal yang akan dikerjakan, dan memperlakukan pegawai sesuai prosedur.
- 3) Pengarahan adalah, memberikan arahan dan bimbingan baik pada pegawai lama maupun pada pegawai baru, sehingga mereka akan mengetahui batas pekerjaan yang akan mereka kerjakan, dan menghindari hal-hal yang tidak diinginkan.
- 4) Pengawasan adalah, memberikan pengawasan pada tenaga kerja dengan jalan mengadakan pengamatan, untuk menghindari kesalahan kerja pada organisasi.<sup>9</sup>

Fungsi operasional adalah fungsi yang dilaksanakan oleh bawahan karena mendapat perintah dari atasan. Adapun fungsi-fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia meliputi pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan.

---

<sup>9</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi II* (Cet. V; Yogyakarta: BPFE, 1992), h. 72.

Perencanaan merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan suatu korelasi manajemen, begitu pula pengorganisasian dalam suatu lembaga instansi dapat terwujud apabila organisasi dikelola secara professional, maka manajemen pengelolaan suatu lembaga pendidikan dapat berjalan sesuai dengan tujuannya, sehingga dalam pengawasan pada suatu tenaga kerja dapat berjalan sesuai dengan perencanaan manajemen yang optimal.

### 3. Pengelolaan Administrasi kelas

Satu hal yang perlu dicatat dari analisis tentang berbagai macam pengelolaan strategis administrasi ialah bahwa strategis tersebut sangat beragam dalam ruang lingkupnya, mulai dari yang paling luas sampai yang paling sempit. Fokus strategis reformasi yang komprehensif adalah pada keseluruhan perangkat administrasi pemerintah, bukan pada satu instansi khusus maupun pada satu prosedur tertentu. Dengan kata lain, perubahan, pengelolaan atau inovasi yang dilakukan ialah pada seluruh jajaran birokrasi pemerintah, dan bukanlah yang bersifat sub-sub bagian. Menurut Gunawan<sup>10</sup> bahwa apabila pengelolaan administrasi kelas itu dilaksanakan secara komprehensif, maka harus didasarkan pada pertimbangan yang masak dengan memperhatikan faktor waktu, personil, keuangan. Konsekuensi logisnya bahwa pengelolaan administrasi kelas yang komprehensif hanya dilakukan secara berkala saja, jika kondisi umum memungkinkan.

Meskipun demikian, dalam perwujudan nyata, terdapat perbedaan pengelolaan penerapan prinsip, rumus dan dalil administrasi itu jika diterapkan di bidang kenegaraan dibandingkan dengan jika diterapkan dalam bidang keniagaan. Faktor-faktor yang menyebabkan adanya perbedaan itu ialah sebagai berikut:

---

<sup>10</sup>H. Ary Gunawan, *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), h. 83.

Tujuan pengelolaan administrasi yang ingin dicapai oleh seorang pembantu administrasi yang notabene juga untuk merupakan tujuan perbaikan dengan penyempurnaan kinerja individu, kelompok dan institusi.

Di samping itu reformasi administrasi bertujuan juga melakukan pengelolaan kelas dengan cara memberi saran kepada mereka tentang bagaimana caranya agar individu, kelompok, dan institusi, dapat mencapai tujuan lebih efektif, ekonomis, dan lebih cepat. Sehingga pengelolaan administrasi bisa lebih maju dalam mengelola administrasi tepat guna, sehingga tidak terjadi saling tindi, karena tidak adanya profesional kerja yang baik.

Untuk lebih jelasnya akan diuraikan pengertian administrasi sebagai berikut; Ahmad M.<sup>11</sup> menyatakan bahwa administrasi adalah proses penyelenggaraan kegiatan. Siagian<sup>12</sup> menyatakan administrasi sekarang dapat diartikan sebagai pengendalian dari suatu organisasi secara keseluruhan (*administration in overall and organization*).

Pelaksanaan ketatausahaan sebagai aktivitas administrasi dalam arti sempit adalah kegiatan untuk mengadakan pencatatan dan penyusunan keterangan-keterangan yang dipergunakan sebagai informasi bagi pimpinan organisasi yang bersangkutan dan dapat dipergunakan bagi siapa saja yang membutuhkan.

Pencatatan dan penyusunan keterangan dinilai sebagai kegiatan tata usaha apabila memenuhi ketentuan yaitu pencatatan dan penyusunan keterangan dilakukan secara sistematis, menurut susunan tertentu, maksud dan tujuan tertentu dan mempunyai suatu kegiatan.

---

<sup>11</sup>Ahmad Mappaenre, *Pengantar Ilmu Administrasi*, (Makassar:Universitas Negeri Makassar, 2002), h. 78.

<sup>12</sup>Sondang P. Siagian, *op. cit.*, h. 3

Dari beberapa pendapat tersebut tentang administrasi sebagai tata usaha, ternyata perbedaan paham mengenai pengertian tata usaha, semua rumusan itu menunjuk pada kegiatan tulis menulis atau membuat catatan-catatan. Kegiatan ini sesungguhnya hanya merupakan sebagian saja dari rangkaian kegiatan penataan yang disebut administrasi yaitu bagian yang berhubungan dengan tata usaha pencatatan bahan-bahan keterangan, fakta-fakta atau informasi yang diperlukan dalam usaha bersama sekelompok orang yang ingin mencapai tujuan.

Pengelolaan merupakan suatu serangkaian aktivitas untuk melakukan suatu pekerjaan dengan tujuan memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien, sehingga semua kegiatan berjalan sesuai dengan program yang telah ditentukan. Maka peranan tata usaha dalam mengelola Madrasah adalah suatu bentuk pekerjaan yang telah direncanakan dengan tepat waktu, sehingga semua keperluan Madrasah yang telah ditentukan semuanya sudah selesai.

Kegiatan Administrasi atau ketatausahaan mempunyai ciri-ciri *The Liang Gie* menyebutkan 3 ciri utama sebagai berikut:

- a. Bersifat pelayanan
- b. Bersifat merembes ke segenap bagian dalam organisasi
- c. Dilaksanakan oleh semua pihak di dalam organisasi.<sup>13</sup>

1. Bersifat pelayanan

Tata usaha melayani pelaksanaan sesuatu pekerjaan kooperatif dengan menyediakan berbagai keterangan yang diperlukan. Adapun pelayanan yang diberikan adalah penyediaan keterangan yang diperlukan dalam organisasi atau kantor. Selain itu mengolah keterangan yang ada kemudian menyampaikan kepada

---

<sup>13</sup>The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, (Yogyakarta:Liberty, 1992), h. 21.

yang berhak serta menyampaikan keterangan dengan cara untuk metode tertentu, sehingga apabila dibutuhkan dapat diperoleh dengan cepat dan tepat.

Administrasi hanyalah memberikan berbagai pelayanan dan bantuan agar satuan operatif itu benar-benar menghasilkan keuntungan atau tujuan yang akan dicapai. Jadi walaupun tata usaha mewujudkan banyak dan bermacam pekerjaan dalam kantor tapi setiap kesatuan operatif dan kesamaan pada semua kegiatan tersebut, yaitu sifat pelayanannya sebagai salah satu ciri utamanya.

## 2. Bersifat merembes ke segenap bagian dalam organisasi

Pada ciri ini tata usaha diperlukan dimana-mana dan dilaksanakan dalam seluruh organisasi. Kegiatan tata usaha dalam kantor dilaksanakan dari pimpinan sampai ruang kerja satuan organisasi yang terbawah.

Lebih dari itu pelaksanaan administrasi juga dapat mencapai segala tempat dan tidak hanya terbatas dalam lingkungan gedung kantor yang bersangkutan. Tetapi bisa juga terjadi dilapangan atau ruang terbuka disebabkan objek pencatatan dan memperoleh informasi dari berbagai keterangan yang dibutuhkan juga terlaksana ditempat tersebut.

Hal ini berarti bahwa pekerjaan administrasi hendaknya dilihat dari segi sifat pekerjaan itu sendiri. Sebab siapapun yang mengerjakan dan di mana dilaksanakan tidak menjadi soal. Adapun anggapan bahwa kegiatan administrasi hanya dilaksanakan di dalam gedung (ruang kantor) merupakan hal yang sangat keliru dan hanya mengurangi pengertiannya. Sebab tidak bisa dipungkiri, terkadang kegiatan pencatatan dapat dilaksanakan tidak harus di dalam ruang kantor.

## 3. Dilaksanakan oleh semua pihak dalam organisasi

Pekerjaan administrasi dilaksanakan oleh semua orang dalam setiap organisasi. Pimpinan dalam suatu organisasi (kantor) tidak terlepas dari pekerjaan tata

usaha itu sendiri tanpa memandang kedudukan dan jabatannya sebagai manajer yang tugas pokoknya tetap menggerakkan pegawai atau karyawan dan mengerahkan segenap fasilitas.

Pekerjaan Administrasi tidak bersifat monopoli artinya hanya dilakukan oleh setiap unit dalam organisasi saja. Walaupun pada kenyataannya ada yang dikatakan bagian tata usaha, tetapi pada dasarnya semua pegawai dapat melakukannya meskipun mereka di luar staf bagian administrasi itu sendiri. Dengan demikian dapat dilihat ciri lainnya yang menonjol dan umumnya menunjukkan persamaan pada semua kantor ialah pemakaian kertas dan alat tulis yang sangat banyak serta pelaksanaan kegiatan pikiran dan mata yang luas.

Rangkaian dari ketiga ciri tersebut di atas, dalam bahasa Belanda disebut juga *administrative work* (*administratie*) yang pada umumnya dilakukan di setiap kantor yang kegiatannya meliputi, menghimpun, mencatat, mengolah, mengirim, dan menyimpan keterangan-keterangan yang secara sistematis dan terkait satu sama lain.

Setiap pekerjaan dalam suatu organisasi dewasa ini mempunyai segi pekerjaan perkantoran atau pekerjaan kertas dalam kebanyakan pekerjaan segi ini hanyalah sebagai akibat saja dari aktivitas pokok dapat berupa produksi, penjualan, keuangan, pembelian, kepegawaian, teknik atau salah satu dari banyak pekerjaan lainnya. Walaupun demikian segi-segi pekerjaan kertas itu harus diurus.

Warsanto mengemukakan peranan tata usaha sebagai berikut:

- a. Memberikan pelayanan (*service*) dari pelaksanaan pekerjaan organisasi dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- b. Memberikan informasi baik keperluan pimpinan organisasi maupun untuk keperluan setiap satuan organisasi

c. Membantu kelancaran aktivitas manajemen.<sup>14</sup>

Pelaksanaan administrasi suatu pekerjaan secara operatif dengan menyediakan pelbagai keterangan diperlukan. Keterangan-keterangan memudahkan tercapainya tujuan yang ingin diinginkan atau memudahkan tercapainya tujuan yang diinginkan atau memungkinkan penyelesaian pekerjaan operatif yang bersangkutan secara lebih baik, misalnya seorang melayani/mengobati seorang pasien di rumah sakit dengan nomor kartu guna memuat keterangan-keterangan tentang umur, penyakit yang diderita, keterangan-keterangan yang menyangkut penderita tadi bagi seorang dokter telah melaksanakan pekerjaan tata usaha.

Administrasi membantu pihak pimpinan suatu organisasi dalam membuat keputusan-keputusan dan melakukan tindakan yang tepat. Dengan demikian dikatakan pula bahwa peranan tata usaha untuk menyediakan keterangan-keterangan bagi tindakan-tindakan kontrol untuk pimpinan.

Sehingga dengan demikian, maka administrasi mempunyai peranan melancarkan kehidupan dan perkembangan organisasi dalam keseluruhan karena fungsinya pusat ingatan sekaligus memelihara dokumen atau keterangan-keterangan yang sewaktu-waktu akan dibutuhkan oleh setiap pimpinan dalam organisasi. Sehat tidaknya pengelolaan administrasi kelas tentu tidak lepas kinerja para pegawai, kalau dia bekerja semata-mata untuk kepentingan kelas atau Madrasah serta kinerja mereka dilakukan secara ikhlas maka pengelolaan administrasi kelas dapat berjalan secara optimal.

Suatu proses terutama berkenaan dengan alat-alat untuk menyelenggarakan tujuan akhir yang telah digariskan terlebih dahulu. Dan suatu proses yang lazim

---

<sup>14</sup>Warsanto , *Ilmu Tata Usaha*, (Bandung: Tarsito, 1984), h. 60.

dikerjakan sehari-hari terhadap semua usaha pegawai Madrasah, secara besar-besaran atau secara kecil-kecilan. Itulah sekedar batasan mengenai administrasi.

Menurut I. Supadi Raharjo dan Sondang P. Siagian dalam bukunya menyatakan batasan mengenai administrasi antara lain:

1. Kegiatan-kegiatan berencana dari golongan-golongan yang bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan yang sama pula;
2. Penyusunan dan penggunaan dengan sistematis tenaga-tenaga manusia dan benda-benda untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dengan biaya uang, tenaga dan waktu sedikit mungkin
3. Menetapkan kebijaksanaan, susunan organisasi dan pemakaian alat, manusia, benda dan keuangan.<sup>15</sup>

Jadi kegiatan mengenai manajemen dalam suatu organisasi diperlukan kegiatan yang ditencanakan dengan usaha untuk mencapai suatu tujuan serta melakukan penggunaan administrasi yang dapat menunjang tenaga manusia dalam menerapkan kebijaksanaan dalam suatu organisasi dalam suatu lembaga tertentu.

Berdasarkan uraian tersebut, segera dapat diketahui bahwa pendidikan yang berbasis manajemen adalah pendidikan yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Pendidikan yang berbasis manajemen adalah pendidikan yang dilaksanakan secara sistematis, teratur, tertib, terukur, berorientasi pada hasil dengan mutu yang tinggi. Pendidikan yang berbasis manajemen bukanlah pendidikan yang dilaksanakan asal-asalan, melainkan pendidikan yang didasarkan pada perencanaan yang matang, organisasi yang kuat, pelaksanaan yang sistematis, tertib efektif dan efisien, pengawasan yang berkelanjutan, dan evaluasi yang obyektif.
- b. Pendidikan yang berbasis manajemen adalah pendidikan yang mengupayakan agar seluruh komponen pendidikan: visi, misi, tujuan kurikulum, proses belajar mengajar, guru, murid, pengelolaan, pembiayaan, sarana dan prasarana, lingkungan, dan evaluasi benar-benar dirancang dan didesain dengan matang dan

---

<sup>15</sup>Sondang P. Siagian, *Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1975), h. 21.



penyusunan perhitungan dengan berdasarkan pada konsep dan teori yang matang. Pendidikan yang berbasis manajemen adalah pendidikan yang didasarkan pada desain, dan bukan karena kebetulan

- c. Pendidikan yang berbasis manajemen adalah pendidikan yang mengupayakan adanya tolok ukur, indikator, kriteria, prosedur, teknik dan target dari setiap komponen pendidikan tersebut sehingga pendidikan yang dilaksanakan dapat dengan mudah dievaluasi dan sekaligus diberikan penilaian secara obyektif, dan dapat dengan mudah diperbaiki jika pada salah satu komponen pendidikan tersebut ada yang masih kurang sempurna atau mengandung kekeliruan.
- d. Pendidikan yang berbasis manajemen adalah pendidikan yang lebih diarahkan pada pencapaian hasil, prestasi, dan pencapaian dari sebuah kegiatan pendidikan yang dilaksanakan. Hasil tersebut diarahkan pada memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan kepada pelanggan, dengan cara melakukan standarisasi terhadap seluruh komponen pendidikan tersebut. Standar ini ada yang bertingkat lokal, nasional, dan internasional.
- e. Pendidikan yang berbasis manajemen dengan ciri-cirinya sebagaimana tersebut di atas, adalah pendidikan yang menjadi salah satu agenda utama bangsa-bangsa di dunia, Amerika, Kanada, Australia, Jerman dan lain-lain, sudah lebih dahulu melaksanakan manajemen mutu terpadu dalam kegiatan pendidikannya.
- f. Pendidikan yang berbasis manajemen adalah merupakan akibat langsung dan tidak langsung dari adanya paradigma baru yang menempatkan pendidikan sebagai komoditas yang diperdagangkan. Pendidikan bukan hanya sebagai lembaga yang memelihara, mentransmisi, dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, melainkan juga sebagai lembaga bisnis yang mengahruskan adanya produk-produk yang dijual sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan pelanggan. Lembaga

pendidikan tidak dapat lagi mempertahankan paradigma yang melihat ilmu hanya untuk ilmu, atau ilmu hanya untuk mengabdikan untuk Tuhan, melainkan ilmu untuk kepentingan manusia. Berbagai ilmu, wawasan, keterampilan, pengalaman, dan sebagainya yang diberikan oleh lembaga pendidikan harus dapat membantu masyarakat dalam memecahkan masalahnya.

- g. Pendidikan yang berbasis manajemen kinerja dan mutu terpadu sebagaimana dikemukakan di atas, kini telah menjadi perhatian dan agenda pemerintah Indonesia. Hal ini dapat dilihat dengan keluarnya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang memuat standar isi, standar proses, standar pendidikan dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pembiayaan, standar pengelolaan, standar kelulusan, dan standar evaluasi pendidikan.
- h. Pendidikan yang berbasis manajemen melihat bahwa pendidikan lebih merupakan sebuah ilmu terapan dan bukan ilmu yang bersifat teori. Penerapan prinsip-prinsip manajemen pada umumnya dalam kegiatan pendidikan, adalah merupakan karakter utama pendidikan yang berbasis manajemen atau pendidikan dengan pendekatan manajemen.<sup>16</sup>

Berdasarkan uraian dan paparan di atas maka dapat digambarkan bahwa pendidikan dengan pendekatan manajemen adalah pendidikan yang lebih dilihat sebagai sebuah ilmu terapan atau praktik yang dalam pelaksanaannya menggunakan prinsip-prinsip manajemen secara umum.

Sejalan dengan munculnya paradigma baru yang menempatkan pendidikan sebagai salah satu komoditi yang diperdagangkan, maka dunia pendidikan mau tidak

---

<sup>16</sup>Di sadur, H. Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam, dengan Pendekatan Multidisipliner, Normatif Perenialis, Sejarah, Filsafat, Psikologi, Sosiologi, Manajemen, Teknologi, Informasi, Kebudayaan, Politik, Hukum*, (Edisi 1 – 2, Cet. II; Jakarta: Rajawali Pers, 2010), h. 240-243.

mau harus menerapkan prinsip manajemen yang mengarahkan pada pemberian pelayanan yang memuaskan, sebagaimana yang terdapat dalam manajemen kinerja dan manajemen mutu dan terpadu.

Keharusan menerapkan manajemen kinerja dan mutu terpadu dalam bidang pendidikan tersebut, kini sudah menjadi agenda utama seluruh bangsa di dunia, termasuk juga di Indonesia. Munculnya berbagai kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan, seperti Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan, adalah merupakan bukti perlunya menerapkan konsep manajemen kinerja dan mutu terpadu dalam kegiatan dan praktik pendidikan.

Selanjutnya, terdapat pula sejumlah kiat menuju suksesnya pelaksanaan manajemen yang dapat menimbulkan hasil kerja yang unggul, yaitu kiat ketangkasan akan apa yang dikatakan, mengetahui bahwa manajemen pendidikan yang dapat melakukan perubahan di Madrasah untuk meningkatkan proses pembelajaran, dengan manajemen yang berkualitas dapat ditingkatkan kegiatan yang dapat memajukan pendidikan.

#### ***B. Kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Madrasah***

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen berbasis Madrasah. Kepemimpinan berkaitan dengan masalah kepala Madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan. Perilaku kepala Madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dengan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang

diorientasikan dan secara langsung diklarifikasikan dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi, sehingga semua kegiatan dapat direalisasikan dengan baik.

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sutisna<sup>17</sup> merumuskan kepemimpinan sebagai “proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu”. Sementara Soepardi,<sup>18</sup> mendefinisikan kepemimpinan sebagai “kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien”. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya pengikut; serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.

Drs. Mardjiin Sjam, dalam bukunya “Kepemimpinan dalam Organisasi” menjelaskan pengertian kepemimpinan sebagai berikut:

Kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau dengan definisi yang lebih lengkap dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pemberian bimbingan (pimpinan) atau tauladan dan pemberian jalan

---

<sup>17</sup>Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis dan Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1993), h. 168.

<sup>18</sup>Soepardi, *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Diterbitkan oleh P2LPTK, 1988), h. 173.

yang mudah (fasilitas daripada pekerjaan orang-orang yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>19</sup>

Dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan itu tidak lain daripada kesiapan mental yang terwujud dalam bentuk kemampuan seseorang, memberikan bimbingan, mengarahkan dan mengatur serta mengelola orang lain agar mereka berbuat sesuatu. Kesiapan dan kemampuan itu pada situasi tertentu memberikan kemungkinan kepada pimpinan tersebut untuk memainkan peranan sebagai juru tafsir tentang kepentingan/minat dan tujuan kelompok atau tujuan-tujuan yang diinginkan untuk dicapai sekelompok individu.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Menurut Thoha<sup>20</sup> gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan. Untuk memahami gaya kepemimpinan, sedikitnya dapat dikaji dari tiga pendekatan utama, yaitu pendekatan sifat, perilaku, dan situasional.

#### a. Pendekatan sifat

---

<sup>19</sup>Soekarto Indra Fachrudi dkk., *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Penerbit Usaha Nasional, 1983), h. 26.

<sup>20</sup>Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rajawali, 1995), h. 104.

Pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan. Kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung lebih banyak unsur individu, terutama pada sifat-sifat individu. Penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasi-kan sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil. Menurut Sutisna,<sup>21</sup> pendekatan sifat berpendapat bahwa terdapat sifat-sifat tertentu, seperti kekuatan fisik atau keramahan yang esensial.

b. Pendekatan perilaku

Setelah pendekatan sifat kepribadian tidak mampu memberikan jawaban yang memuaskan, perhatian para pakar berbalik dan mengarahkan studi mereka kepada perilaku pemimpin. Studi ini menfokuskan dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya mempengaruhi orang lain (pengikut). Pendekatan perilaku kepemimpinan banyak membahas keefektifan gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin.<sup>22</sup>

c. Dan pendekatan situasional

Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku, keduanya menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Dalam hal ini kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi daripada sebagai kualitas pribadi, dan merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup>Sutisna, *op. cit.*, h. 105.

<sup>22</sup>E. Mulyasa, *op. cit.*, h. 109.

<sup>23</sup>*Ibid.*, h. 112.

Melihat dari gaya kepemimpinan di atas, ternyata masih ada gaya kepemimpinan yang lain, dalam hal ini terdapat 3 hasil studi yang terkenal merumuskan jenis-jenis gaya kepemimpinan, ketiga studi tersebut adalah : Studi kepemimpinan universitas Iowa, Studi Kepemimpinan Universitas Ohio, dan Studi Kepemimpinan Michigan. Menurut Lippitt dan White dari Universitas Iowa sebagaimana yang dikutip oleh Sutarto<sup>24</sup> ada 3 gaya kepemimpinan yaitu: Gaya Kepemimpinan Otoriter, Gaya kepemimpinan Demokratis, Gaya Kepemimpinan Liberal. Selanjutnya Sutarto<sup>25</sup> ) memberikan secara rinci ciri-ciri ketiga gaya kepemimpinan tersebut, yaitu:

#### 1. Gaya Kepemimpinan otoriter

Tipe kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pimpinan sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan ini didasari oleh salah satu kebutuhan manusia yang disebut kebutuhan akan kekuasaan, sebagai bagian kebutuhan realisasi/aktualisasi diri di dalam kebutuhan sosial psikologis yang mendorong seseorang berbuat sesuatu.

Dilihat dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang otoriter adalah seorang yang sangat egois. Egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikannya sebagai kenyataan. Dengan egoisme yang besar, seorang pemimpin yang otoriter melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu

---

<sup>24</sup>Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001), h. 72.

<sup>25</sup>*Ibid.*

dalam kehidupan organisasional seperti kekuasaan yang tidak perlu dibagi dengan orang lain dalam organisasi.

Menurut Siagian sikap pemimpin yang otoriter yaitu:

- a. Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi yang kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- b. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan
- c. Pengabaian peranan dan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan dan bahkan dituntu untuk melaksanakannya saja.<sup>26</sup>

Kepemimpinan ini dilaksanakan dengan kekuasaan berada ditangan satu orang atau sekelompok kecil orang, yang diantara mereka selalu ada seseorang yang menempatkan diri sebagai yang paling berkuasa. Pemimpin tertinggi bertindak sebagai penguasa tunggal dilingkungan organisasinya, yang harus diikuti dengan gaya atau perilaku kepemimpinan yang sama oleh bawahannya. Pihak yang dipimpin dalam jumlahnya yang lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai disebut bawahan. Pemimpin tidak mengikutsertakan dan tidak memperbolehkan bawahan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan tidak mentoleransi terjadinya penyimpangan.

## 2. Gaya kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan

---

<sup>26</sup>Sondang P. Siagian, *op. cit.*, h. 32.



orientasi kepada hubungan dengan anggota organisasi. Filsafat demokratis yang mendasari pandangan tipe dan semua gaya kepemimpinan ini adalah pengakuan dan penerimaan bahwa manusia merupakan makhluk yang memiliki harkat dan martabat yang mulia dengan hak asasi yang sama.

Nilai-nilai demokratis itu dalam kepemimpinan tampak dari kebijakan pemimpin yang orientasinya pada hubungan manusiawi, berupa perlakuan yang sama dan tidak membedakan anggota organisasi atas dasar warna kulit, ras, kebangsaan, agama, status sosial ekonomi. Implementasi nilai-nilai demokratis di dalam kepemimpinan dilakukan dengan memberikan kesempatan yang luas pada anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan sesuai dengan posisi dan wewenang masing-masing.

Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis selalu berusaha untuk memanfaatkan kelebihan anggota organisasi melalui kebebasan menyampaikan gagasan/ide, pendapat, kreativitas, inovasi, kritik, saran-saran yang dilakukan secara bertanggung jawab. Dalam kebebasan ini, setiap anggota organisasi tidak dapat lepas dari ikatan peraturan yang dibuat melalui kesepakatan bersama, agar hak dan kewajibannya dapat dipenuhi, tanpa mengganggu hak dan kewajiban anggota organisasi yang lain.

Seorang pemimpin yang demokratis dihormati dan disegani bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional. Perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh-sungguh ia mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain, terutama para bawahannya. Bahkan seorang pemimpin yang demokratis tidak akan takut memberikan para bawahannya berprakarsa meskipun ada kemungkinan prakarsa itu akan berakibat pada kesalahan. Karakteristik seorang pemimpin yang

demokratis ialah dengan cepat ia menunjukkan penghargaan kepada para bawahan yang berprestasi tinggi.

### 3. Gaya kepemimpinan liberal

Tipe kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dan membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya sendiri dengan sedikit pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi. Hubungan yang terjadi antar pemimpin dengan anggota kelompoknya terjadi apabila pemimpin memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin memberikan sedikit dukungan untuk melakukan usaha secara keseluruhan. Kebebasan anggota kadang-kadang dibatasi oleh pemimpin dengan menetapkan tujuan yang harus dicapai disertai parameter-parameternya.

Persepsi seorang pemimpin yang liberal tentang peranannya sebagai seorang pemimpin berkisar pada pandangan bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para bawahan terdiri dari orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing bawahan.

Seorang pemimpin yang liberal dalam memimpin organisasi dan para bawahannya biasanya adalah sikap yang permisif, dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan bisikan hati nuraninya asal kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai. Prakarsa dalam menyusun struktur tugas para bawahannya dapat dikatakan minimum. Kepentingan dan kebutuhan para bawahannya mendapat perhatian besar karena dengan terpeliharanya kepentingan dan terpenuhkannya berbagai kebutuhan para

bawahan mereka akan dengan sendirinya berperilaku positif dalam kehidupan organisasinya.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh universitas ohio sebagaimana dikutip Sutarto<sup>27</sup> dibedakan adanya 2 macam perilaku kepemimpinan yaitu struktur tugas dan tanggung rasa. Adapun ciri –ciri kedua perilaku itu adalah :

a) Perilaku kepemimpinan struktur tugas mengandung ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Mengutamakan tercapainya tujuan
- 2) Mementingkan produksi yang tinggi
- 3) Mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang ditetapkan
- 4) lebih banyak melakukan pengarahan
- 5) Melaksanakan tugas dengan melalui prosedur kerja tetap
- 6) Melakukan pengawasan secara ketat
- 7) Penilaian terhadap pejabat semata-mata berdasarkan hasil kerja

b) Perilaku kepemimpinan tanggung rasa mengandung ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Memperhatikan kebutuhan bawahan
- 2) Berusaha menciptakan suasana saling percaya
- 3) Berusaha menciptakan suasana saling menghargai
- 4) Simpati terhadap perasaan bawahan
- 5) Memiliki sikap bersahabat
- 6) Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain
- 7) Lebih mengutamakan pengarahan diri, mendisiplin diri, mengontrol diri

---

<sup>27</sup>Sutarto, *op. cit.*, h. 83.

Prilaku kepemimpinan struktur tugas dan prilaku kepemimpinan tenggang rasa tidak saling tergantung. Artinya pelaksanaan prilaku yang satu tidak mempengaruhi pelaksanaan prilaku yang lain.

Kepemimpinan kepala Madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan Madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan Madrasah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan sehingga mutu pendidikan bisa merasakan manfaatnya masyarakat. Sehubungan dengan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), kepala Madrasah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektivitas kinerja, dengan begitu, manajemen berbasis Madrasah sebagai paradigma baru pendidikan dan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

### ***C. Konsep Dasar Perlunya Manajemen Berbasis Madrasah***

Konsep dasar perlunya Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) muncul sejalan dengan bergulirnya wacana desentralisasi pendidikan dan penjewantaaan dari otonomi daerah. Munculnya pemikiran pemerintah negara untuk memberikan otonomi yang lebih luas kepada daerah dalam rangka mengembangkan pembangunan sesuai dengan kondisi, kebutuhan, dan potensi yang dimiliki daerah masing-masing, maka lahirlah ide/ gagasan dari Madrasah untuk mengembangkan sistim Manajemen Berbasis Madrasah.

Landasan umum perlunya Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) adalah : peertama, lahirnya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 yang kemudian disempurnakan dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang *Otonomi Daerah*, yang mengatyyur berbagai hal terkait dengan penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan dalam bingkai kebijakan otonomi daerah. Seperti pada Bab XII yang menegaskan tentang pertimbangan dan kebijakan otonomi daerah. *Kedua*, Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 yang kemudian disempurnakan

dengan Undang-undang 33 Tahun 2004 tentang *Perimbangan Keuangan antara Pemerintah pusat dan daerah*, sebagaimana pada Bab VII yang mengatur tentang pengelolaan keuangan dalam rangka kebutuhan dari setiap lembaga pendidikan.

*Ketiga*, GBHN 1999-2004 tentang pendidikan yang menegaskan delapan hal, yaitu; (a) perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu; (b) peningkatan kemampuan akademik, profesional dan kesejahteraan tenaga kependidikan ; (c) pembaruan sistim pendidikan melalui deversifikasi kurikulum dan jenis pendidikan; (d) pemberdayaan lembaga pendidikan Madrasah dan luar Madrasah serta peningkatan partisipasi keluarga dan masyarakat; (e) pembahasan dan pemantapan sistim pendidikan nasional berdasarkan prinsip desentralisasi, otonomi, dan manajemen; (f) meningkatkan efesiensi, efektivitas dan kualitas lembaga pendidikan yang diasenggarakan pemerintah dan masyarakat; (g) mengembangkan kualitas sumber daya manusia sedini mungkin secara terarah, terpadu, dan menyeluru; (h) peningkatan penguasaan, pengembangan dan pemanfaatan ilmu teknologi untuk mendukung usaha kecil, menengah, dan koperasi.<sup>28</sup>

Selanjutnya, dalam Undang-undang RI Nomor 25 Tahun 2000 tentang *Program Pembangunan Nasional (Propenas)* , ditegaskan bahwa di tengah kerisisi multidimensi dan arus globalisasi yang dihadapi, bangsa pengetahuan dan Indonesia menghadapi empat masalah utama pendidikan, yaitu masih rendahnya pemerataan memperoleh pendidikan, masih rendahnya kualitas dan relevansi pendidikan, masih lemahnya manajemen pendidikan, dan belum terwujudnya kemandirian dan keunggulan ilmu pengetahuan dan teknologi di kalangan akademisi.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Azyumardi Azra, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional; Rekonstruksi dan Demokratisasi* (Cet. I; Jakarta : PT Kompas Media Nusantara, 2002), h. 5.

<sup>29</sup> Undang-undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang *Program Pembangunan Nasional Tahun 2000-2004*. Lihat: Komite Reformasi Pendidikan, *Naskah Akademik Rancangan Undang-undang Nasional* (Jakarta: Balitbang Depdiknas, 2001), h. 154

Untuk mengatasi berbagai permasalahan pendidikan nasional tersebut, Propenas mengamanatkan beberapa arah kebijakan pendidikan yang harus dilakukan, yaitu;

- a. Melaksanakan desentralisasi bidang pendidikan secara bertahap, bijaksana dan profesional, termasuk peningkatan peranan *stakeholder*
- b. Mengembangkan pola penyelenggaraan pendidikan secara desentralisasi untuk meningkatkan efesiensi pemanfaatan sumber daya pendidikan dengan memperhatikan kondisi dan kebutuhan masyarakat setempat;
- c. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan
- d. Mengembangkan sistim insentif yang mendorong terjadinya kompetensi yang sehat baik antara lembaga dan personil Madrasah untuk pencapaian tujuan pendidikan;
- e. Memberdayakan personil dengan lembaga, antara lain melalui pelatihan yang dilaksanakan oleh lembaga profesional.
- f. Meninjau kembali semua produk hukum di bidang pendidikan yang tidak sesuai lagi dengan arah dan tuntutan pembangunan pendidikan;
- g. Merintis pembentukan badan akreditasi dan sertifikasi mengajar di daerah untuk meningkatkan kualitas tenaga kependidikan secara independen.<sup>30</sup>

Atas dasar amanat seperti yang dirumuskan dalam propenas di atas, sangat jelas bahwa tekad bangsa Indonesia untuk meujudkan sistim pendidikan sesuai kebutuhan lembaganya terkesan sangat kuat. Dengan sistim ini pendidikan dapat dilaksanakan lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan masyarakat, dan peroses pengambilan keputusan dapat dilakukan oleh pihak-pihak yang palingt dekat dengan peroses pembelajaran ( kepala Madrasah, guru, dan orangtua peserta didik )

---

<sup>30</sup> *Ibid.*

Pengembangan sistim MBM bukan berarti setiap Madrasah mengembangkan pendidikan masing-masing dengan melepaskan diri dari pemerintah pusat, tetapi dengan penerapan manajemen seperti ini maka pemerintah pusat memberikan pengakuan yang lebih besar terhadap kekuasaan dan kewenangan terhadap *stakeholder* Madrasah dalam mengelolah pendidikan sesuai dengan potensi dan kepentingan masing-masing Madrasah. Hal ini sudah barang tentu bahwa dengan MBM sebagai bagian dari otonomi Madrasah menuntut adanya orang-orang cekatan, gesit, kreatif, inovatif dan memiliki prakarsa mengembangkan organisasi Madrasah nya secara efektif. Untuk itu perlu pembenahan dukungan sumber daya manusia seperti kepala Madrasah, dewan pendidik, konselor, dan tenaga kependidikan lainnya di Madrasah.<sup>31</sup>

Secara konseptual, MBM dapat dipandang sebagai suatu manajemen atau cara pengelolaan dengan memberikan kesempatan yang relatif luas bagi tumbuhnya partisipasi masyarakat serta mendorong warga Madrasah untuk dapat melakukan keputusan secara mandiri tanpa harus bergantung pada kebijaksanaan pusat. MBM merupakan salah satu model pengelolaan pendidikan yang menjadikan Madrasah sebagai proses pengambilan keputusan dan merupakan salah satu upaya untuk memperbaiki kualitas pendidikan serta sumber daya manusia termasuk profesionalitas guru yang belakangan ini dirisaukan oleh berbagai pihak baik secara regional maupun secara internasional.<sup>32</sup> Seiring dengan pembenahan sumber daya manusia juga dibenahi sarana dan fasilitas yang mendukung penguatan terhadap layanan belajar. Penerapan manajemen berbasis Madrasah sesungguhnya bukanlah reformasi yang

---

<sup>31</sup>H.Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Cet. II; Bandung: Alfabeta, 2009), h. 85

<sup>32</sup> Hidayanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: Rinca Cipta, 2004), h. 63

luar biasa, melainkan hanyalah upaya mengembalikan hakekat penyelenggaraan daerah untuk meningkatkan kualitas tenaga kependidikan secara independen.

Atas dasar amanat seperti yang dirumuskan dalam propenas diatas, sangat endidikan di Madrasah kepada sifat alaminya, sifat yang masuk akal. Dilihat dari sistemnya, meski hanya menyentuh doktrin-doktrin diri penerapan manajemen berbasis Madrasah tentang pendidikan adalah bagian dari modal. Modal sangat penting, karena pendidikan merupakan investasi yang paling utama.

Tujuan utama manajemen berbasis Madrasah adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasan mengelola sumber daya manusia yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan Madrasah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai control, serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang kondusif. Pemerataan dan peningkatan mutu pendidikan tampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah.

Implementasi manajemen berbasis Madrasah menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas agar dapat membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memperdayakan otoritas daerah setempat. Sehingga mutu pendidikan dapat mengefisienkan system dan menghilangkan birokrasi yang tumpang tindih. Keberhasilan seperti ini dapat dirasakan peserta didik, dalam melakukan poses pembelajaran, dengan berbagai cara yang dilakukan oleh pemerintah untuk memotivasi para tenaga pendidik, agar pelaksanaan program pendidikan yang bermutu.

Menurut Langeveld, yang dikutip oleh Hasbullah ialah:



Pendidikan setiap usaha, pengaruh, perlindungan dan bantuan yang diberikan kepada anak tertuju kepada pendewasaan anak itu, atau lebih tepat membantu anak agar cukup cakap melaksanakan tugas hidupnya sendiri. Pengaruh ini datangannya dari orang dewasa (atau yang diciptakan oleh orang dewasa seperti Madrasah, buku, putaran hidup sehari-hari, dan sebagainya) dan ditujukan kepada orang yang belum dewasa.<sup>33</sup>

Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (Undang-Undang RI. No. 2 Tahun 1989),<sup>34</sup> pendidikan adalah usaha sadar dan terencanan mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara efektif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara, H. M. Arifin mengemukakan:

Pendidikan adalah usaha orang dewasa secara sadar untuk membimbing dan mengembangkan kepribadian serta kemampuan dasar peserta didik baik dalam pendidikan formal maupun non formal.<sup>35</sup>

Dari pengertian-pengertian pendidikan dapat digambarkan bahwa pendidikan adalah usaha secara sadar yang dilakukan seseorang dengan sengaja untuk menyiapkan peserta didik menuju kedewasaan, berkecakapan tinggi, berkepribadian/berakhlak mulia dan kecerdasan berpikir melalui bimbingan dan latihan. Orang tersebut tunduk dan patuh kepada Tuhan dengan cara menjalankan ajaran-ajarannya. Agama yang membawa kewajiban-kewajiban yang kalau tidak dilaksanakan akan menjadi utang bagi penganutnya. Paham kewajiban dan kepatuhan ini selanjutnya membawa pula pada paham adanya balasan. Yang menjalankan kewajiban dan yang patuh akan mendapatkan balasan yang baik dari Tuhan,

---

<sup>33</sup>Hasbullah, *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan*, (Cet. II; Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), h. 2

<sup>34</sup>Anonem, *op. cit.*, h. 2

<sup>35</sup>Abdul Rachman Shaleh, *Pendidikan Agama & Pembangunan Watak Bangsa*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 3.

sedangkan bagi yang tidak menjalankan kewajiban dan yang tidak patuh akan mendapat balasan yang tidak menyenangkan.

Pendidikan merupakan salah satu elemen yang dapat menentukan masa depan manusia yang lebih baik, dalam penentuan itu harus juga dibarengi dengan kehidupan yang bermoral serta adanya kepribadian untuk hidup bermasyarakat lewat lingkungan sosial, untuk memberikan sumbangan kepada masyarakat yang membutuhkan pengetahuan yang bersifat umum.

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah, maka yang perlu dilakukan untuk mncerdaskan peserta didik, seharusnya guru lebih mengutamakan peningkatan proses pembelajaran terhadap anak didik, dengan melakukan metode yang tepat, sehingga peserta didik dapat menerima apa yang diberikan kepada guru. Dengan demikian mutu pendidikan akan terwujud dengan baik.

Tuntutan kecermatan dalam pelaksanaan suatu mutu pendidikan, sama bobotnya dengan tuntutan ketelitian dalam membuat perencanaannya. Antara keduanya merupakan unsure pokok dalam mencapai tujuan dan sasaran.<sup>36</sup>

Proses pelaksanaan suatu konsep pendidikan tertentu, tidak akan pernah dapat terselenggara dengan baik. Kecuali jika telah sempurna seluruh unsur sarana pendukungnya, terutama dalam mengemplementasikan manajemen berbasis Madrasah, sebagai program yang dapat meningkatkan mutu pendidikan secara terpadu. Pengembangan potensi pendidikan merupakan syarat pokok dalam melakukan proses pembelajaran yang sedang dicanangkan di Madrasah, dengan melalui kebijaksanaan kepala dengan pendekatan metode penerapan manajemen berbasis Madrasah, maka

---

<sup>36</sup>Kamal Muhammad 'Isa, *Khashaish Madrasatin Nubuwaah*, yang diterjemahkan oleh Chairul Halim, dengan judul "*Manajemen Pendidikan Islam*, (Cet. I; Jakarta: Fikahati Aneksa, 1994), h. 63

mutu pendidikan akan berjalan sesuai dengan harapan masyarakat, dan bermanfaat bagi peserta didik.

Dalam hal pengaruh Madrasah terhadap masyarakat pada dasarnya tergantung kepada luas tidaknya produk serta kualitas output pendidikan itu sendiri. Semakin besar output Madrasah tersebut dengan disertai dengan kualitas yang mantap, dalam artian mampu mencetak sumber daya manusia yang berkualitas dan bermutu, maka tentu saja pengaruhnya sangat positif bagi masyarakat.<sup>37</sup> Sebaliknya meskipun lembaga pendidikan mampu mengeluarkan outputnya tapi dengan sumber daya manusianya yang rendah secara kualitas, itu juga jadi masalah, tidak saja bagi output yang bersangkutan, tapi berpengaruh juga bagi masyarakat. Dengan demikian, bila lembaga pendidikan dimaksud mampu melahirkan produk-produk yang berkualitas dan bermutu, tentu saja hal ini merupakan investasi bagi penyediaan Sumber Daya Manusia (SDM). Investasi ini sangat penting untuk pengembangan dan kemajuan mutu pendidikan di tengah-tengah masyarakat, sebab manusia sendiri sendiri adalah subyek setiap perkembangan, perubahan dan kemajuan di dalam masyarakat.

Para ahli mengatakan bahwa abad sekarang merupakan peningkatan mutu pendidikan, karena pendidikan menjadi landasan utama segala aspek kehidupan, Menurut Naisbiit, dalam Kunandar, bahwa pendidikan ada kecenderungan besar yang akan terjadi pada pendidikan di abad ke-21 yaitu (1) dari masyarakat industri ke masyarakat informasi, (2) dari teknologi yang dipaksakan ke teknologi tinggi, (3) dari ekonomi nasional ke ekonomi dunia, (4) dari perencanaan jangka pendek ke perencanaan jangka panjang, (5) dari sentralisasi ke desentralisasi, (6) dari bantuan institusional ke bantuan diri, (7) dari demokrasi perwakilan ke demokrasi participation, (8) dan hierarki-hierarki ke penjaringan, (9) dari utara ke selatan dan, (10) dari pilihan tunggal ke pilihan majemuk.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup>Hasbullah, *op. cit.*, h. 103

<sup>38</sup>Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, Ed. Revisi 6, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), h. 11.

Dengan memperhatikan hal tersebut bahwa pendidikan di Indonesia pada saat sekarang ini, mempunyai karakteristik sebagai pendidikan nasional mempunyai tugas fungsi dasar, yaitu untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, untuk mempersiapkan tenaga kerja terampil dan ahli yang diperlukan dalam proses industrialisasi, membina dan mengembangkan penguasaan berbagai cabang keahlian ilmu pengetahuan dan teknologi. Sebagai negara kepulauan yang berbeda-beda suku, agama dan bahasa, pendidikan tidak hanya sebagai proses transfer pengetahuan saja, tetapi mempunyai fungsi pelestarian kehidupan bangsa dalam suasana persatuan dan kesatuan nasional. Dengan demikian meningkatnya hasil pembangunan, mobilitas penduduk akan memengaruhi corak pendidikan nasional. Perubahan karakteristik keluarga baik fungsi maupun struktur, akan banyak menuntut kualitas dan mutu pendidikan yang lebih baik.

Implementasi manajemen berbasis madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, diperlukan keterlibatan semua pihak, tanpa kecuali, karena pendidikan tidak akan berjalan tanpa campur tangan pemerintah, masyarakat, bangsa dan negara. Dengan demikian pendidikan bisa menghasilkan produk yang bermutu, utamanya dalam sumberdaya manusia yang berkualitas, sehingga dalam suatu negara atau bangsa bisa mengalami kemajuan teknologi dan informatika yang lebih dihargai, hal ini sesuai dengan firman Allah yang berbunyi dalam Q.S. al-Mujadalah/58: 11.

يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Terjemahnya:

Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di

antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>39</sup>

Dari ayat tersebut dapat difahami bahwa manajemen berbasis Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, Al-Qur'an sejak dulu kala telah menempatkan individu seseorang yang mempunyai atau memiliki martabat ilmu pengetahuan, dengan predikat yang tinggi, namun ilmu pengetahuan yang dimiliki mereka harus juga menanamkan perilaku yang baik, utamanya dalam memahami dasar-dasar pendidikan ajaran Islam, yang berkisar antara, tauhid, akhlak dan muamalah, sehingga ilmu pengetahuan yang dimiliki tidak dipergunakan untuk melakukan perbuatan yang dilarang agama.

Pembinaan implementasi pendidikan nasional dalam meningkatkan mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh peranan salah satu unit kerja, tetapi oleh semua unit kerja lingkungan Departemen Pendidikan Nasional. Setiap kebijaksanaan Depdiknas akan berhasil jika unit kerja, baik ditingkat pusat maupun daerah, bekerja sama dalam mencapai tujuan pembangunan kualitas dan mutu pendidikan. Sejalan dengan itu, pergeseran struktur kewenangan penyelenggaraan pendidikan dalam Manajemen berbasis Madrasah merupakan momentum yang tepat untuk melakukan reformasi system manajemen pendidikan di Madrasah. Kualitas dan mutu pendidikan harus lebih diutamakan dari pada selalu merekrut guru yang tidak profesional, sehingga implementasi penerapan mutu pendidikan dapat mengalami hambatan dan kendala, karena kerja guru yang tidak mempunyai dedikasi yang tinggi.

Efektivitas, efisiensi, dan produktivitas manajemen berbasis Madrasah harus sejak awal ditetapkan agar dapat diketahui dampaknya sejak dini terhadap pencapaian tujuan pendidikan yaitu mencerdaskan anak bangsa dan negara, khususnya dalam merealisasikan berbagai program Madrasah. Sehingga mutu pendidikan dapat diperbaiki kelemahan-kelemahan atau kekurangan-kekurangan, sementara kelebihan dan kekuatan dapat dipertahankan.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup>Departemen Agama RI, *op. cit.*, h. 815.

<sup>40</sup>E. Mulyasa, *op. cit.*, h. 81.

Dalam manajemen berbasis Madrasah merupakan model yang dapat diandalkan dalam meningkatkan mutu pendidikan secara terpadu, karena manajemen berbasis Madrasah, dapat mengatasi semua persoalan dalam Madrasah asal semua pihak mau bekerja demi kepentingan bangsa dan negara, sehingga mutu pendidikan merupakan salah satu faktor utama untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga negara tidak kewalahan dalam menangani produktivitas hasil bumi negara Republik Indonesia, karena pendidikan sangat bermutu.

Sejarah pendidikan berbagai bangsa dan negara mengajarkan kepada kita, bahwa pendidikan selalu mengalami perubahan dan pembaharuan. Sementara orang seringkali menyebutkan baik secara sadar atau secara tidak sadar, bahwa pendidikan dewasa ini merupakan perkembangan mutu pendidikan yang terjadi sebelumnya. Perkembangan yang telah dicapai merupakan perwujudan potensi-potensi yang dimiliki dan berupa<sup>41</sup> peningkatan kualitas maupun kuantitas pendidikan menurut ukuran tertentu.

Ukuran perkembangan ini berupa norma tujuan yang dicita-citakan, kegunaannya secara praktis dalam hidup bermasyarakat, nilainya dalam peningkatan kualitas dan mutu pendidikan, dapat menambah harkat manusia seutuhnya dan mutu kehidupannya, atau norma lain lagi yang diterima oleh masyarakat dan bangsanya. Adanya norma untuk mengukur kemajuan dan perkembangan mutu pendidikan secara menyeluruh merupakan harapan bangsa dan negara.

Dalam manajemen berbasis Madrasah yang menjadi perhatian utama dalam meningkatkan mutu pendidikan, adalah faktor kinerja, karena kinerja merupakan salah satu pendorong utama dalam program pendidikan secara nasional, Namun dalam norma-norma pendidikan perlu direalisasikan dalam peserta didik, begitu pula dalam pihak guru, maka mutu pendidikan erat kaitannya dengan lingkungan masyarakat yang beraneka warna suku, agama dan ras, hanya mutu pendidikan yang dapat mempersatukan mereka, karena tanpa pendidikan mereka tidak bisa beradaptasi dengan lingkungan yang beraneka warna dan ras.

---

<sup>41</sup>TIM Dosen FIP-IKIP Malang, *Pengantar Dasar-Dasar Kependidikan*, Cet. III; Surabaya: Usaha Nasional, 1988), h. 190.

Dalam bidang pendidikan dan ilmu pengetahuan peradaban Islam mencitakan pendidikan yang bermutu dan berkualitas dan merata bagi seluruh masyarakat, berlangsung seumur hidup, dilakukan dimana saja, dan menggunakan berbagai pendekatan yang sesuai dengan tingkat perkembangan usia, dan kecerdasan peserta didik, tidak mengakui adanya dikotomi antara ilmu agama dan ilmu umum, dan dilakukan untuk tujuan agar manusia menjadi khalifah di muka bumi dalam rangka ibadah kepada Allah Swt.<sup>42</sup>

Dari berbagai model atau metode yang dilakukan oleh pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah dalam melaksanakan atau menerapkan peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh, desentralisasi pendidikan selalu menemui model dalam peningkatan mutu pendidikan, namun belum ada yang menggambarkan secara terpadu. Oleh karena itu, para pakar pendidikan mencoba melakukan terobosan baru dengan melaksanakan manajemen berbasis Madrasah, dengan tujuan peningkatan mutu pendidikan, boleh dikatakan berhasil, namun masih ada kendala yang dihadapi utamanya tingkat pengetahuan kepala Madrasah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis Madrasah, masih ada kepala Madrasah belum bisa menerapkan metode atau model tersebut.

Selanjutnya para guru juga masih banyak yang belum bisa mengimplementasikan manajemen berbasis Madrasah dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan baik, karena guru hanya melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, sehingga dalam melaksanakan tugasnya tidak pernah memahami tugas profesionalisme yang mereka sandang, sebagai penanggung jawab dalam mengimplementasikan mutu pendidikan secara baik, baik melalui pendidikan di Madrasah maupun di luar Madrasah, dengan adanya manajemen berbasis Madrasah bisa mengatasi sedikit tingkat pendidikan secara nasional.

---

<sup>42</sup>H. Abuddin Nata, *op. cit.*, h. 125.

### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### **A. Lokasi dan Jenis Penelitian**

Lokasi penelitian tesis ini adalah di Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli, terletak di ibukota Kabupaten Tolitoli 500 km dari Ibu Kota Propinsi Sulawesi Tengah. Sebuah lembaga pendidikan Menengah Atas yang bercirikan Islam di bawah naungan Kementerian Agama.

Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli dipilih sebagai objek penelitian didasari atas pertimbangan bahwa lembaga pendidikan tersebut adalah satu-satunya lembaga pendidikan tingkat menengah atas Negeri yang bercirikan Islam di Kabupaten Tolitoli Kecamatan Baolan yang menampung sebahagian besar tamatan MTs yang ada di Ibu kota Kabupaten.

Penelitian tesis ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan jenis kualitatif (deskriptif), yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung apa adanya dengan tidak menggunakan angka-angka statistik.<sup>1</sup>

Menurut Sugiono ;

Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan pada objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat indikatif.<sup>2</sup>

Sedangkan menurut bogdan dan taylor, menurutnya, metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata ter tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Lihat Sutrisno Hadi, *Metodologi Reserarch 1* (Yogyakarta; Andi Offset, 1990), h. 66

<sup>2</sup>Sugiono, *Memahami penelitian Kualitatif* (Bandung, Alfabeta, 2008), h.1.

<sup>3</sup>Lekxy J. Molcong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*(Bandung Rosdakarya, 2000), h.3.



Penelitian ini konsentrasi pada Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah terkait dengan usaha peningkatan mutu pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli. Serta factor pendukung dan penghambatnya.

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tolitoli. Lokasi ini ditetapkan secara purposive dengan dasar pertimbangan bahwa lembaga tersebut dianggap memadai untuk diteliti sesuai dengan permasalahan yang akan dibahas, dan waktu penelitian akan terlaksana kalau sudah mendapat izin dari pemerintah setempat sesuai dengan ketentuan.

### **B. Pendekatan Penelitian**

Adapun pendekatan yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan manajemen, pendekatan pedagogis, pendekatan psikologis, dan pendekatan sosiologis. Keempat pendekatan ini digunakan dengan pertimbangan:

1. Pendekatan manajemen digunakan oleh karna, sasaran utama dalam dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen yang digunakan di salah satu lembaga pendidikan dalam menjembatani peningkatan mutu Madrasah secara komprehensif. Sehingga dengan pendekatan ini dapat diketahui, apakah Manajemen Berbasis Madrasah sebagai salah satu dari manajemen pendidikan diperlukan dalam peningkatan hasil belajar peserta didik di Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli.
2. Pendekatan pedagogis adalah pendekatan yang digunakan untuk menyelidiki gejala-gejala perbuatan yang timbul atau yang telah terjadi dengan menggunakan teori pendidikan. Pedagogis sebagai suatu ilmu yang memberikan landasan, pedoman dan arah dalam upaya membina untuk mengarahkan kepribadian agar menjadi manusia yang beradab yaitu manusia yang memiliki bekal ilmu, keterampilan, berbudaya, budipekerti luhur dan berakhlak mulia. Pendekatan ini sangat strategis untuk mengetahui tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah kaitannya dengan mutu pendidikan.

3. Pendekatan psikologis adalah Pendekatan dengan memperhatikan terhadap sikap dan perilaku kejiwaan secara individu. Pendekatan psikologi yang dimaksud menguraikan kualifikasi keperibadian guru dan siswa dengan mempertimbangkan latar belakang masalahnya.
4. Pendekatan Sosiologis adalah ilmu yang mempelajari hidup bersama dalam masyarakat dan menyelidiki ikatan-ikatan antara manusia yang menguasai hidupnya itu.<sup>4</sup> Pendekatan ini sangat penting untuk mengetahui bagaimana kerja sama yang dibangun oleh stakeholder Madrasah dalam memanejerial pelaksanaan pendidikan yang akuntabel dan profesional memajukan pendidikan.

### **C. Sumber Data**

Jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini digunakan data sebagai berikut :

#### **a. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian lapangan. Penulis secara langsung mengadakan pengamatan (observasi) sekaligus mengumpulkan sejumlah data di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tolitoli.

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang bersumber dari penelitian kepustakaan. Penulis berusaha memperoleh data dengan menggunakan sumber dari beberapa literatur, majalah, dan membaca buku-buku yang berhubungan dengan masalah-masalah yang akan dibahas dalam penyusunan tesis.

### **D. Instrumen Penelitian**

Instrumeatn merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data-data dalam penelitian. Adapun instrumen penelitian yang digunakan sebagai berikut:

---

<sup>4</sup> Abuddin Nata, *Metodologi Study Islam* (Jakarta; Raja Grafindo Persada, 1998), h.38

### 1. Pedoman Wawancara

Sebelum penulis mengadakan wawancara terlebih dahulu penulis menyusun pedoman wawancara, agar wawancara berjalan lancar dan tidak terkesan kaku.

### 2. Pedoman Observasi

Pedoman Observasi berupa catatan penting yang menjadi pedoman peneliti dalam mengamati objek penelitian adalah suatu cara mengumpulkan data yang dilakukan dengan cara mengamati secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki.

### 3. Dokumentasi

Instrumen ini sebagai teknik pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis yang berarti informasi keadaan yang dibutuhkan dalam penelitian.

## ***E. Prosedur Penelitian***

Dalam penelitian ini, ada beberapa tahapan dalam prosedur atau rancangan penelitian, sebagaimana yang akan dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Tahap persiapan

Tahap persiapan yang dilakukan oleh penulis adalah membuat proposal penelitian yang berkaitan dengan inti pembahasan dalam skripsi ini, yaitu melakukan konsultasi dengan pembimbing mengenai isi proposal penelitian, setelah ada persetujuan dari pembimbing, kemudian dilanjutkan ke bagian tata usaha untuk diberikan rekomendasi surat penelitian.

### 2. Tahap pengumpulan data

Setelah mendapat izin penelitian, maka mulai penulis terjun kelapangan untuk mengadakan penelitian dengan menyediakan alat-alat yang diperlukan dalam penelitian, setelah siap penulis mulai dilakukan observasi penelitian, wawancara, dan menyediakan pertanyaan-pertanyaan yang telah tersedia, hasil pertanyaan itu kami

kumpulkan untuk persiapan pengolahan data. Dari tahap pengumpulan data, penulis telah melaksanakan sesuai kepentingan yang penulis butuhkan dalam penelitian ini.

### 3. Tahap pengolahan data

Tahap pengolahan data, ialah setelah selesai mengadakan penelitian, penulis melakukan pengolahan data, kemudian penulis mengolah data tersebut dijadikan bentuk karya ilmiah atau bentuk tesis, selama pengolahan data penulis menghabiskan waktu kurang lebih satu bulan.

Setelah berhasil mengumpulkan data, baik yang diperoleh melalui penelitian pustaka maupun penelitian lapangan, maka langkah selanjutnya adalah mengolah data dengan menggunakan metode analisis kualitatif dan analisis kuantitatif.

Setelah berhasil mengumpulkan data, baik yang diperoleh melalui penelitian pustaka maupun penelitian lapangan, maka langkah selanjutnya adalah mengolah data dengan menggunakan metode analisis kualitatif dan analisis kuantitatif.

#### ***F. Teknik Pengolahan Data***

Model analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model intraktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman yang dimulai dengan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Proses analisa data dilakukan secara terus menerus di dalam proses pengumpulan data selama penelitian berlangsung.

1. Pengumpulan data, dalam tahap ini penulis melakukan studi awal melalui dokumentasi dan observasi.
2. Reduksi data, dalam tahap ini penulis memilih dan memilih data mana yang dianggap relevan dan penting yang berkaitan dengan masalah perlunya Manajemen Berbasis Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli. Sedangkan data yang tidak berkaitan dengan permasalahan penelitian dibuang. Data yang belum direduksi berupa catatan-catatan lapangan data hasil observasi dan dokumentasi berupa informasi-informasi

yang diberikan oleh responden/informan yang tidak berhubungan dengan masalah penelitian. Data tersebut direduksi dengan mengedepankan data-data yang tidak penting dan tidak bermakna. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk laporan penelitian. Dengan demikian maka gambaran hasil penelitian akan lebih jelas.

3. Penyajian data, dalam penyajian data ini penulis menyajikan hasil penelitian, bagaimana temuan-temuan baru dihubungkan dengan penelitian terdahulu. Penyajian data dalam penelitian bertujuan untuk mengkomunikasikan hal-hal yang menarik dari masalah yang diteliti, metode yang digunakan, penemuan yang diperoleh, penafsiran hasil, dan pengintegrasinya dengan teori.
4. Penarikan kesimpulan, pada tahap ini penulis membuat kesimpulan apa yang ditarik dan sarana sebagai bagian akhir dari penelitian.

Dengan demikian, analisis pengolahan data yang penulis lakukan adalah berawal dari observasi, wawancara (interview), dan pengisian kuesioner atau angket. Kemudian mereduksi data, dalam hal ini penulis memilih data mana yang dianggap relevan dan penting yang berkaitan dengan masalah Manajemen Berbasis Madrasah dan hasil belajar peserta didik. Setelah itu, penulis menyajikan hasil penelitian bagaimana temuan-temuan baru itu dihubungkan atau dibandingkan dengan penelitian terdahulu. Sehingga dari sinilah penulis membuat kesimpulan apa yang ditarik dan saran sebagai bagian akhir dari penelitian ini.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **a. Sejarah Singkat Berdirinya MAN Tolitoli**

Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli berdiri pada tanggal 2 Mei tahun 1980. Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli adalah salah satu lembaga pendidikan yang ada di Kelurahan Baru Kecamatan Baolan Kabupaten Tolitoli Sulawesi Tengah di bawah naungan Kementerian Agama Propinsi Sulawesi Tengah. Letak geografis madrasah ini yaitu sebelah utara berbatasan dengan pemukiman masyarakat, sebelah selatan berbatasan dengan SMK Negeri 1 Tolitoli, sebelah timur berbatasan dengan jalan Sultan Hasanuddin dan Madrasah Tsanawiyah DDI Kelurahan Baru Tolitoli dan sebelah barat berbatasan dengan lokasi pergudangan. Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli pertama kali merupakan lembaga pendidikan berstatus Negeri dimana Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli berawal dari sekolah persiapan yang biasa disebut Sekolah Persiapan Institut Agama Islam Negeri yang di singkat SPIAIN pada tahun 1980. Pada waktu itu Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli hanya memiliki 9 orang tenaga pengajar dan 1 pegawai. (sumber dari bapak mantan Kepala madrasah, H. Haikal, S.Ag)

Berikut ini nama-nama tenaga pengajar pada awal berdirinya Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli hanya memiliki beberapa jurusan diantaranya jurusan Ilmu Pengetahuan Alam, jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial, dan Pendidikan Agama.

Keadaan Tenaga pengajar atau pegawai Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli  
pada awal berdirinya Tahun 1980

No	NAMA	JABATAN	KET
1.	Drs. H. Dahlan, MS.	Kepala Sekolah	
2.	H. Jamaluddin	Guru Bidang studi IPA	
3.	Moh. Arif Muluk	Bidang Studi Matematika	
4.	Salim Mahmuda, BA.	Guru Bidang Studi Bahasa Inggris	
5.	Muharmin	Guru Bidang Studi Bahasa Arab	
6.	R. Siregar	Guru Bidang Studi Al Quran Hadis	
7.	H. Said.Laeda, BA.	Guru Bidang Studi Ilmu Tafsir	
8.	Said Sabante	Guru Bidang Studi Kesenian	
9.	Marsuki	Guru Bidang Studi Fiqhi	
10.	Suardi BA.	Guru Bidang Studi IPS	

Sumber : Kantor MAN Tolitoli

Tabel di atas memberikan gambaran bahwa pada tahun 1980 Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli merupakan salah satu madrasah yang ada di Sulawesi Tengah dan merupakan madrasah yang membawahi beberapa madrasah swasta yang ada di lembah palu. Semua tenaga pengajar yang bertugas adalah merupakan tenaga yang ahli dibidangnya masing-masing, walaupun hanya 9 orang tenaga pengajar dan 1 kepala madrasah tetapi menghasilkan alumni-alumni yang mampu bersaing di tengah-tengah masyarakat dan sampai saat ini alumninya banyak yang menjadi kepala madrasah dan kepala sekolah di tingkat MI/SD, MTs/SMP, MA/SMA dan banyak lagi yang tidak dapat disebutkan satu persatu dalam tesis ini.

Ada beberapa orang yang pernah menjabat Kepala Madrasah Aliyah Negeri ini sejak didirikannya sampai sekarang, untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Nama-nama Kepala MAN Tolitoli 1980-sekarang

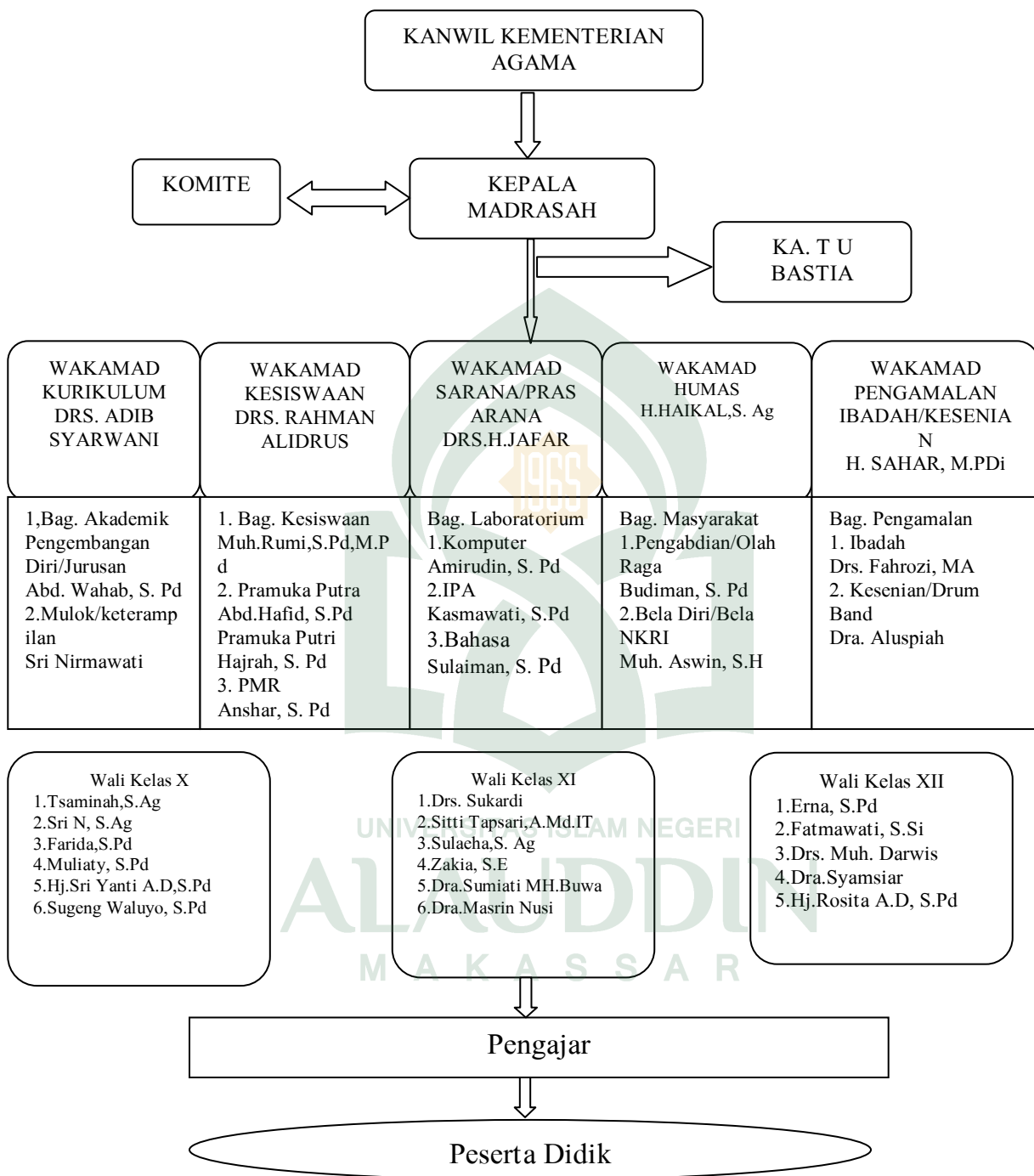
No	Nama	Periode
1	Drs. Dahlan, MS	1980-1987
2	Drs. Abd. Sadda	1987-1991
3	Drs. Djuwaeni Maddu	1991-1996
4	Drs. H. M. Nasir Mille	1996-2005
5	H. Haikal, S.Ag	2005-2009
6	Drs. Muhammad. Darwis	2009-2011
7	Drs. Abd. Hamid. Dg M	2011-sekarang

Sumber: Dokumen Administrasi Tata Usaha MAN Tolitoli

Dari tabel di atas dapat dipahami bahwa perkembangan Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli sudah dijabat beberapa orang kepala madrasah, sehingga dapat dikatakan bahwa  $\pm 31$  tahun madrasah ini masih tetap eksis dalam mengembangkan pendidikan yang berciri keagamaan serta membuka jurusan-jurusan IPA dan IPS yang berada dibawah naungan kementerian agama Propinsi Sulawesi Tengah, seperti yang terlihat pada struktur organisasi Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli.

- b. Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Tolitoli.





c. Visi dan Misi Madrasah

1) Visi Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli adalah mencerdaskan kehidupan bangsa melalui program pendidikan dan pengajaran yang memenuhi standar mutu, unggul, dan Islami.

2) Misi Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli:

- a) Melaksanakan manajemen pendidikan berbasis madrasah yang didukung oleh semua elemen kelembagaan.
- b) Manciptakan situasi yang kondusif, agamis di lingkungan madrasah.
- c) Mengoptimalkan potensi yang dimiliki oleh siswa sehingga mampu berprestasi.
- d. Kondisi pengajar, peserta didik dan fasilitas di MAN Tolitoli

Perkembangan Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli dari tahun ketahun sangat pesat ini memberikan angin segar bagi lingkungan madrasah itu sendiri, sehingga dengan demikian perkembangan tersebut juga berbarengan dengan tenaga pengajar yang dibutuhkan harus seimbang dengan jumlah peserta didik yang ada di Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli.

Pengajar MAN Tolitoli berjumlah 38 orang. Terdiri dari 35 orang pengajar tetap yang berstatus Pegawai Negeri Sipil dan 3 pengajar tidak tetap yang berstatus Honor. Tabel berikut ini akan menggambarkan tentang pengajar di MAN Tolitoli.

## Nama-nama Pengajar tetap MAN Tolitoli 2011

No	Nama	Jabatan	Mata Pelajaran
1	2	3	4
1.	Drs. Abdul Hamid	Kepala Madrasah	Bimbingan Konseling
2.	H. Haikal, S.Ag	Pengajar Tetap	Fiqhi
3.	Drs. Muh. Darwis	Pengajar Tetap	Bahasa Inggris, Keterampilan (B.Ing)
4.	H. Sahar Ibrahim, S.Ag., M.Pd	Pengajar Tetap	Al-Qur'an Hadis, SKI
5.	Drs. H. Jafar H. Patondo	Pengajar Tetap	PKN, Sosiologi
6.	Drs. Sukardi	Pengajar Tetap	Fisika, Matematika
7.	Abd. Rahman Alidrus, S.Pd	Pengajar Tetap	Bahasa Indonesia
8.	Drs. Adib Syarwani	Pengajar Tetap	Matematika
9.	Dra. Masrin Nusi	Pengajar Tetap	Matematika
10	Amirudin, S.Pd	Pengajar Tetap	Fisika, TIK
11	Abd. Wahab, S.Pd	Pengajar Tetap	Bahasa Inggris
12	Sulaiman, S.Pd	Pengajar Tetap	Bahasa Inggris, Keterampilan (B. Ing)
13	Farida, S.Pd	Pengajar Tetap	Bahasa Indonesia
14	Tsaminah, S.Ag	Pengajar Tetap	Bahasa Arab, Fiqih
15	Sulaeha, S.Ag	Pengajar Tetap	Bahasa Arab, Al-Qur'an Hadis
16	Masri, S.S	Pengajar Tetap	Bahasa Arab, Akidah Akhlak
17	Sri Nirmawati P. H, S.Ag	Pengajar Tetap	Mulok
18	Drs. Fahrozi, MA	Pengajar Tetap	Al-Qur'an Hadis, Akidah Akhlak

19	Dra. Aluspiah	Pengajar Tetap	Kesenian
20	Dra. Sumiaty MH. Buwa	Pengajar Tetap	Sejarah, PKn
21	Abd. Hapid Arief, S.Pd	Pengajar Tetap	Penjaskes
22	Sugeng Waluyo, S.Pd	Pengajar Tetap	Penjaskes
23	Kasmawati Djanahatib, S.Pd	Pengajar Tetap	Kimia
24	Erna, S.Pd	Pengajar Tetap	Kimia, Matematika
25	Hajra, S.Pd	Pengajar Tetap	Kimia, Geografi
26	Fatmawati, S.Si	Pengajar Tetap	Biologi
27	Anshar, S.Pd	Pengajar Tetap	Fisika, Geografi
28	Hj. Sriyanti A. D, S.Pd	Pengajar Tetap	Ekonomi
29	Hj. Rosita A. D, S.Pd	Pengajar Tetap	Ekonomi, Geografi
30	Zakiah, S.E	Pengajar Tetap	Sosiologi
31	Budiman, S.Pd	Pengajar Tetap	PKn, Sejarah
32	Dra. Syamsiar	Pengajar Tetap	Sosiologi
33	Muhammad AY.R, S Pd., M.Pd	Pengajar Tetap	Sejarah
34	Saipul, S.Kom	Pengajar Tetap	TIK
35	Mariani, S.Pd	Pengajar Tetap	Keterampilan

Sumber: Dokumen Administrasi Tata Usaha MAN Tolitoli

Selain pengajar tetap ada juga pengajar tidak tetap (tenaga honor) yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Nama-nama Pengajar Honor MAN Tolitoli**

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Mata Pelajaran</b>
1.	Muliaty Abd. Azis, S.Pd	Honorer	Biologi
2.	Sainal Ali Dullah, S.Pd	Honorer	BP
3.	Sitti Tapsari, A. Md.IT	Honorer	TIK

Sumber: Dokumen Administrasi Tata Usaha MAN Tolitoli

a. Peserta Didik

Jumlah peserta didik yang terdaftar dalam buku administrasi Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli adalah 501 peserta didik. Terdiri dari 195 peserta didik kelas X, 168 peserta didik kelas XI, dan 138 peserta didik kelas XII. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Keadaan Peserta didik MAN Tolitoli 2011**

<b>No.</b>	<b>Kelas</b>	<b>Laki-laki</b>	<b>Perempuan</b>	<b>Jumlah</b>
1.	X	82	113	195
2.	XI	79	89	168
3.	XII	53	85	138
	Jumlah	214	287	501

Sumber: Dokumen Administrasi Tata Usaha MAN Tolitoli

b. Fasilitas

Adapun keadaan bangunan MAN Tolitoli cukup memadai, teratur dan bersih. Dibangun secara permanen dan semi permanen yang berada pada lokasi yang strategis sehingga dapat menunjang proses belajar mengajar. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Fasilitas MAN Tolitoli 2011.

No	Fasilitas	Jumlah	Kondisi
1.	Ruang Kepala Madrasah	1	Baik
2.	Ruang Administrasi	1	Baik
3.	Ruang Dewan Pengajar	1	Baik
4.	Ruang Belajar/Teori	16	Baik
5.	Perpustakaan	1	Baik
6.	Ruang UKS	1	Baik
7.	WC Peserta Didik	3	Baik
8.	WC Dewan Pengajar	1	Baik
9.	Tempat Parkir	1	Tidak permanen
10.	Lapangan Olah Raga	1	Baik
11.	Rumah Penjaga Madrasah	1	Baik
12.	Ruang OSIS	1	Baik
13.	Ruang Komputer	1	Baik
14.	Laboratorium IPA	1	Baik
15.	Laboratorium Bahasa	1	Baik
16.	Ruang BP / BK	1	Baik
17.	Ruang Ibadah/Mushala	1	Baik
18.	Gudang	1	Baik
19.	Ruang Aula Serba Guna	1	Baik
20.	Ruang Koperasi	1	Baik
21.	Ruang Kantin	1	Baik

Sumber: Dokumen Papan Data Administrasi Wakamad Urusan Prasarana

Melihat fasilitas yang ada pada Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli, sudah dapat dikatakan memadai dengan jumlah siswa yang ada sekarang, sehingga tinggal bagaimana kepala madrasah dan komite berusaha mengadakan sarana yang dianggap penting dalam kelengkapan madrasah itu sendiri.

**B. Bentuk Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada MAN Kabupaten Tolitoli**

Untuk menciptakan sebuah lembaga pendidikan yang bermutu sebagaimana yang diharapkan banyak orang atau masyarakat bukan hanya menjadi tanggung jawab orang tertentu, tetapi menjadi tanggung jawab semua komponen yang ada di Madrasah. Penerapan implementasi manajemen berbasis sekolah sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan mutu pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli. Dalam kaitan ini, Abd. Hamid DG. Mattantu mengatakan:

Implementasi Manajemen berbasis sekolah (MBS) sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah ini, karena mutu madrasah sangat dipengaruhi oleh sejauh mana kemampuannya dalam mengimplementasikan MBS secara optimal, mulai dari tenaga kependidikan (guru dan tata usaha), keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat. Dalam kaitan ini MAN Tolitoli berusaha merubah paradigma baru pendidikan yang berorientasi pada mutu semua komponen madrasah yang berinteraksi di dalamnya.<sup>1</sup>

Secara garis besar penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli dalam meningkatkan mutu pendidikan dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Peranan Kepala Madrasah dalam Implementasi MBS.

Sebagai lembaga pendidikan yang bercirikan Islam, kepala Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli merupakan motivator, bahkan dapat dikatakan sebagai penentu arah kebijakan Madrasah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan pendidikan di MAN Tolitoli. Langkah-langkah yang mengarah kepada tujuan itu telah dilakukan oleh kepala MAN Tolitoli, hal ini sejalan dengan hasil wawancara penulis dengan salah seorang guru di Madrasah tersebut sebagai berikut:

---

<sup>1</sup> Abdul Hamid Dg. Matantu, Kepala Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli, *Wawancara* Tgl. 27 Juli 2011

Dalam implementasi Manajemen berbasis Madrasah, kepala Madrasah Aliyah telah melakukan beberapa langkah di antaranya:

- a. Memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik;
- b. Menjalin hubungan yang harmonis dengan semua komponen pendidikan yang ada di Madrasah ini;
- c. Jika ada hal-hal yang dikerjakan, dapat diselesaikan sesuai waktu yang telah digariskan;
- d. Menyelesaikan pekerjaan bekerja sama dengan tim yaitu semua komponen yang terkait dengan pekerjaan itu;
- e. Berhasil menciptakan lingkungan Madrasah yang kondusif.<sup>2</sup>

Lebih lanjut Sahar Ibrahim mengatakan, Kepala Sekolah dalam meningkatkan kerjasama semua komponen yang ada, telah menetapkan jadwal kegiatan untuk pertemuan yaitu setiap akhir bulan berjalan untuk membina guru dan staf.<sup>3</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut yang berkaitan dengan implementasi manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, bahwa kepala madrasah telah melakukan perannya sebagai Manajer. Hal ini sejalan dengan penjelasan salah seorang guru:

Kaitannya dengan pemberdayaan guru dalam kegiatan belajar mengajar, kepala Madrasah telah melakukan langkah strategis, yaitu memerintahkan guru untuk melengkapi semua perangkat pembelajaran yang dibutuhkan dalam kegiatan belajar mengajar. Dalam kaitan ini guru MAN Tolitoli sama sekali tidak merasa

---

<sup>2</sup> Sukardi, Guru MAN Tolitoli, *Wawancara*, Tgl, 23 juli 2011.

<sup>3</sup> Sahar Ibrahim, salah seorang Guru MAN Tolitoli, *Wawancara*, Tolitoli, 23 juli 2011.



kesulitan, karena selalu mendapat petunjuk dari kepala Madrasah jika menemukan kendala.<sup>4</sup>

Adanya kesadaran dari guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran, adalah hal yang mesti dilakukan oleh setiap guru di manapun berada, bahkan dapat dikatakan seorang yang berprofesi guru yang tidak melakukan tugas mengajar tidak layak dikatakan sebagai guru, oleh sebab itu tidak ada alasan bagi guru untuk malas melaksanakan tugas termasuk membuat perangkat pembelajaran untuk mendapatkan hasil yang menggembirakan.

Berdasarkan hasil penelitian penulis, bahwa tenaga pengajar pada MAN Tolitoli semuanya berkualifikasi pendidikan keguruan dan 90 % berstatus sebagai PNS. Dan bahkan ada beberapa di antaranya telah menyelesaikan program pendidikan S 2. Hal ini sudah barang tentu dapat memberi harapan akan kualitas pendidikan pada MAN Tolitoli semakin baik jika dikelola dengan manajemen yang baik pula. Hal ini senada dengan ungkapan Ibu Bastia:

Untuk tenaga pengajar pada MAN Tolitoli ini semuanya berkualifikasi keguruan yaitu S 1 dan S 2. Dan bahkan ada beberapa orang yang telah sertifikasi, oleh sebab itu terhadap hal-hal yang berkaitan dengan program pembelajaran mereka semuanya sudah memahami, karena guru di MAN ini rata-rata telah lama mengajar.<sup>5</sup>

Berdasarkan uraian-uraian di atas, dapatlah difahami bahwa manajemen berbasis sekolah dapat meningkatkan mutu pendidikan, serta manajemen juga dapat mengimplementasikan semua administrasi di MAN Tolitoli dengan baik.

## 2. Implementasi MBS dengan menerapkan Absensi siswa

---

<sup>4</sup> Sahar Ibrahim, *Wawancara*, Tolitoli, 28 Juli 2011.

<sup>5</sup> Bastia, Kepala Tatausaha MAN Tolitoli, *Wawancara*, Tolitoli, 27 Juli 2011.

Dalam hubungannya dengan tugas guru dalam kegiatan belajar mengajar, salah satu hal yang harus dilakukan dalam setiap interaksi pembelajaran adalah mengecek kehadiran peserta didik melalui absensi baik itu pada awal pembelajaran maupun pada akhir pembelajaran. Hal tersebut dapat meningkatkan motivasi dan minat siswa dalam belajar. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara penulis dengan beberapa orang siswa MAN Tolitoli sebagai berikut:

Penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) dengan mengaktifkan absensi setiap kali tatap muka (pertemuan) oleh guru dapat meningkatkan mutu pendidikan. Di mana dengan mengaktifkan absensi tersebut setiap siswa dituntut kehadirannya dalam mengikuti pembelajaran, dan aturan yang berlaku di MAN ini bagi siswa yang tidak mencapai kehadirannya delapan puluh persen (80%) tidak diikutkan dalam ujian semester.<sup>6</sup>

Menurut penulis, pencapaian target kehadiran sebagaimana yang tertuang dalam tata tertip Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli yang menekankan kehadiran harus mencapai 80 % sebagai syarat untuk ikut ujian merupakan langkah yang tepat guna membangkitkan perhatian anak didik terhadap pentingnya kehadiran dalam pembelajaran. Hal ini sudah barang tentu dapat meningkatkan mutu pendidikan, karena dalam kegiatan pembelajaran yang terpenting adalah guru dan siswa, dimana kedua unsur ini merupakan faktor dominan dalam sebuah lembaga pendidikan, karena ukuran bermutu dan tidaknya sebuah lembaga pendidikan dapat diukur dari kemampuan guru dan peserta didik yang belajar di lembaga pendidikan tersebut. Dengan demikian dapat dipastikan siswa yang kehadirannya kurang mutunya pasti rendah, dan siswa yang kehadirannya tinggi dan ditunjang dengan kemampuan Iq yang baik dapat dipastikan pula mutunya baik. Sitti Huzaifah mengatakan :

---

<sup>6</sup> Beberapa orang siswa dalam kelompok, *wawancara*, tgl. 28 juli 2011.

Bagi siswa yang absensinya kurang ada dua kemungkinan hal yang ditemuinya, yaitu tidak diikutkan semester atau tidak naik kelas. Hal ini terbukti di mana ada teman sekelas saya yang jarang masuk, yang satunya diikutkan semester tapi tidak naik kelas, sedangkan yang satunya lagi tidak diikutkan semester karena terlalu banyak absennya.<sup>7</sup>

Ungkapan salah seorang siswa tersebut, sejalan dengan keterangan yang penulis peroleh dari salah seorang guru:

Penerapan kedisiplinan kaitannya dengan kehadiran siswa dalam belajar, sangat berpengaruh bagi siswa, terutama dalam hal motivasi belajar, bagi siswa yang tidak aktif dan kehadirannya tidak mencapai 80 % itu akan menemui kesulitan dalam hal penguasaan materi, yang berdampak pada prestasi belajarnya rendah.<sup>8</sup>

Ini berarti bahwa Implementasi manajemen berbasis sekolah dengan menerapkan absensi maka dapat meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli, karena dengan pengalaman pahit yang dialami oleh siswa lainnya sebagaimana yang disebutkan dalam wawancara tersebut, dapat menjadi contoh bagi peserta didik lainnya untuk meningkatkan kualitas diri baik dari segi keilmuan maupun keaktifan.

Berdasarkan hasil wawancara yang berkaitan dengan manajemen berbasis sekolah dengan penerapan absensi, ternyata dapat meningkatkan mutu pendidikan pada Madrasah Aliyah Tolitoli, karena dapat meningkatkan minat dan perhatian siswa dalam belajar.

Berdasarkan hasil observasi dan hasil wawancara dengan salah seorang guru, mengungkapkan bahwa manajemen berbasis sekolah, dengan menggunakan absensi siswa yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan, dengan tujuan mencerdaskan anak bangsa, maka guru selalu berusaha mengimplementasikan proses

---

<sup>7</sup> Sitti Huzaifah, Siswa Kls. III MAN Tolitoli, Wawancara Tgl. 27 Juli 2011

<sup>8</sup> Sri Nirmawati, Guru MAN Tolitoli, *Wawancara*, Tolitoli, 29 Juni 2011.

pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tolitoli dengan tujuan merealisasikan dengan berbagai program manajemen berbasis sekolah.<sup>9</sup>

### 3. Implementasi MBS dengan menerapkan sistem tepat waktu.

Implementasi manajemen berbasis sekolah dengan menerapkan sistem tepat waktu dalam proses pembelajaran dapat meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kabupaten Toli-Toli. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan beberapa siswa sebahagian besar mengatakan ketepatan waktu dalam mengajar dapat mempengaruhi mutu pendidikan.<sup>10</sup>

Begitu pula implementasi manajemen berbasis sekolah dengan system tepat waktu dalam proses pembelajaran dapat meningkatkan mutu pendidikan sesuai hasil penelitian penulis di lapangan baik melalui wawancara dengan beberapa orang guru, siswa maupun berdasarkan hasil pengamatan selama berada di lokasi penelitian. Ternyata MBS bisa meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, karena adanya kesadaran dari pihak guru dan siswa untuk mengimplemetasikan semua kegiatan di sekolah dengan baik.

### 4. Implementasi manajemen berbasis sekolah pada MAN Tolitoli dengan menerapkan disiplin

Implementasi manajemen berbasis sekolah dengan menerapkan disiplin dapat meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli. Moh. Fahrurozi mengatakan:

---

<sup>9</sup>Sahar Ibrahim, Guru bidang studi Bahasa Indonesia di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tolitoli, *Wawancara*, Tolotoli, 27 Juni 2011.

<sup>10</sup> Kesimpulan *wawancara* dengan beberapa orang siswa MAN Tolitoli, tgl. 28 Juli 2011.

Implementasi MBS pada MAN Tolitoli kaitannya dengan kedisiplinan, baik itu terhadap guru maupun siswa dapat meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dikarenakan dengan penerapan kedisiplinan terhadap guru, maka semua guru aktif melaksanakan tugas dan mengajar tepat waktu. Di samping itu semua guru dalam mengajar harus menyiapkan perangkat pembelajaran tanpa terkecuali. Sedangkan bagi siswa, kedisiplinan dapat memberikan dorongan untuk datang lebih awal ke sekolah dengan terlebih dahulu menyiapkan perlengkapan yang dibutuhkan dalam belajar, sehingga pada saat pembelajaran tidak ada siswa yang keluar masuk dari ruangan karena alasan beli polpen dan buku.<sup>11</sup>

Ungkapan tersebut, sejalan dengan penjelasan salah seorang siswa saat penulis wawancarai sebagai berikut:

Penerapan kedisiplinan dalam belajar sebagai mana yang termuat dalam tata tertip Madrasah, menurut saya dapat meningkatkan mutu pendidikan, dengan penerapan kedisiplinan dalam belajar, seperti bagi siswa yang lambat 5 menit masuk dalam KBM, itu tidak dimasukkan ke ruang kelas. Namun sebagai sangsi guru memberikan tugas yang harus diselesaikan kaitannya dengan materi yang diajarkan, hal ini dapat menyebabkan siswa gerah untuk terlambat, sehingga semua siswa berusaha untuk mengikuti pelajaran tepat waktu.<sup>12</sup>

Menurut penulis upaya meningkatkan kedisiplinan baik terhadap guru, siswa dan semua unsur sekolah sebagaimana yang diterapkan di MAN Tolitoli adalah sangat strategis dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Namun berhasil tidaknya upaya itu sangat tergantung dari kerjasama semua unsur dan komponen pendidikan yang ada di Madrasah tersebut.

Kaitannya dengan peningkatan kedisiplinan, Abdul Hamid DG. Matantu mengatakan; ada beberapa langkah yang dilakukan oleh kepala Madrasah untuk mengaktifkan guru dan siswa di antaranya adalah mengaktifkan absensi guru pada saat datang dan pulang dengan mencantumkan jamnya, kemudian dalam kegiatan KBM, setiap ketua kelas diberi absensi tatap muka guru yang dilengkapi dengan jam, dan hal tersebut setiap hari sabtu diperiksa seberapa persen guru yang selalu lambat masuk dan lalai melaksanakan tugas. Begitupula bagi siswa ada catatan khusus yang

---

<sup>11</sup> Moh. Fahrurozi, Guru MAN Tolitoli, *Wawancara*, Tgl. 29 juli 2011

<sup>12</sup> Andawia, Siswa Kelas II MAN Tolitoli, *wawancara*, Tolitoli; 29 Juli 2011.

diisi oleh setiap guru jaga hari berjalan, melalui catatan tersebut dapat diketahui siswa yang selalu lambat datang, yang selalu bolos dan yang selalu absen serta siswa yang melakukan kenakalan lainnya seperti merokok.<sup>13</sup>

Hal tersebut dibenarkan oleh Srinirmawati, menurutnya bahwa upaya kedisiplinan terhadap guru dan siswa dan semua unsur sekolah melalui kontrol kehadiran sebagaimana yang telah dilakukan oleh Kepala Madrasah, itu berdampak pada peningkatan mutu pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli, karena dengan itu semua tenaga kependidikan melaksanakan tugas sebagaimana mestinya.<sup>14</sup>

Selanjutnya menurut Sukardi, bahwa peningkatan kedisiplinan yang diterapkan oleh sekolah baik itu terhadap guru maupun siswa itu adalah hal yang wajar, karena bagaimanapun, guru adalah unsur penentu dalam ketercapaian pendidikan untuk itu keteladanan yang diberikannya sangat berpengaruh terhadap peserta didik.<sup>15</sup>

Berdasarkan data yang penulis peroleh yang berkaitan dengan implementasi manajemen berbasis sekolah dengan menerapkan disiplin terhadap kepala sekolah, guru, pegawai, dan siswa, ternyata semua komponen sekolah memberikan tanggapan yang positif, serta adanya kemauan untuk memperbaiki semua kendala yang ada di sekolah.<sup>16</sup>

Berdasarkan hasil observasi dengan hasil wawancara salah seorang guru menjelaskan bahwa manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu

---

<sup>13</sup> Abd. Hamid DG, Matantu, Kepala MAN Tolitoli, kesimpulan *Wawancara*, Tolitoli, 27 Juli 2011.

<sup>14</sup> Srinirmawati, Guru Qur'an Hadits MAN Tolitoli, *Wawancara*, tgl. 29 Juli 2011

<sup>15</sup> Sukardi, Guru Bid. Fisika MAN Tolitoli, *Wawancara*, tgl 29 Juli 2011.

<sup>16</sup> Beberapa orang guru MAN, Kesimpulan *Wawancara*, tgl 28-29 Juli 2011

pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupten Tolitoli, untuk mencapai hal ini para guru dan pegawai dengan memperketat peraturan dengan melakukan perubahan-perubahan utamanya masalah waktu, tempat, dan kondisi, serta disiplin, begitu pula menerapkan system pembelajaran yang efektif dan efisien, dengan penerapan ini maka mutu pendidikan dapat berjalan secara bertahap.<sup>17</sup>

#### 5. Penerapan manajemen berbasis sekolah dengan menerapkan sistem pembelajaran yang efektif dan efisien

Pembelajaran yang efektif dan efisien adalah pembelajaran yang pelaksanaannya berdasarkan perencanaan yang didukung oleh ketepatan waktu dan kemampuan memenet materi pemelajaran sehingga dapat tercapai sesuai target kurikulum.

Kaitannya dengan keefektifan dan keefesienan dalam melaksanakan tugas mengajar, Abd. Hamid Dg. Matantu mengatakan ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh guru supaya pembelajarannya bermutu, di antaranya adalah sebelum mengajar menyiapkan perangkat pembelajaran berupa silabus dan RPP, di samping itu guru perlu menentukan metode dan media yang akan digunakan yang berkaitan dengan materi ajar yang akan di sampaikan, untuk guru Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli ini hal tersebut sangat saya anjurkan ini dimaksudkan agar guru dalam mengajar tidak keluar dari masalah pokok yang dikaji.<sup>18</sup>

Dengan demikian penerapan manajemen berbasis sekolah dengan menerapkan sisten pembelajaran yang efektif dan efisien dapat meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli. Berdasarkan data yang penulis peroleh melalui wawancara

---

<sup>17</sup>Drs. Abd. Razak, Guru bidang studi Akidah Akhlak di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tolitoli, Wawancara peneliti di ruang guru, pada tanggal 28 Juli 2011.

<sup>18</sup> Abd. Hamid Dg. Matantu, Kepala MAN Tolitoli, Wawancara, tgl 27 Juli 2011

baik terhadap guru maupun siswa, sebahagian besar guru dan siswa mengatakan dengan menerapkan sistem pembelajaran yang efektif dan efisien dapat meningkatkan mutu pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli.

Penerapan pembelajaran yang efektif dan efisien mendapat tanggapan yang positif dari warga madrasah, dengan demikian hal ini dapat memberikan hal yang positif terhadap kemajuan dan perkembangan lembaga pendidikan tersebut ke depan untuk dapat bersaing dalam peningkatan mutu lulusan dengan lembaga pendidikan lainnya yang setingkat seperti SMA dan SMK yang selanjutnya dapat meningkatkan presentasi siswa yang masuk. Ini berarti bahwa pembelajaran yang efektif dan efisien perlu terus dipertahankan dan ditingkatkan ke arah yang lebih baik lagi.

***C. Usaha yang dilakukan dalam mengatasi kendala manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli***

Bagaimanapun baiknya implementasi manajemen berbasis sekolah yang dilakukan dalam suatu lembaga pendidikan sebagaimana halnya yang telah dilakukan pada Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli, dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, sedikit banyaknya tetap berhadapan dengan sejumlah problem (masalah). Besar kecilnya masalah tersebut perlu diupayakan solusinya agar implementasi MBS dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli, sebagai lembaga pendidikan formal tingkat menengah atas yang bercirikan Islam, terhadap kendala yang ditemukan dalam penerapan MBS mengupayakan langkah solusi terhadap masalah yang dihadapi, hal ini dikemukakan oleh Abd. Hamid Dg. Matantu sebagai berikut:

Dalam penerapan manajemen berbasis sekolah kaitannya dengan peningkatan mutu pendidikan pada Madrasah Aliyah ini juga diperadatkan kepada berbagai



problem, baik dalam pengelolaan kelas, maupun kegiatan pendidikan yang lainnya yang berkaitan dengan administrasi dan keaktifan siswa.<sup>19</sup>

Secara garis besar kendala penerapan Manajemen berbasis Sekolah pada Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli terdiri dari problema internal dan problema eksternal. Problema internal berkaitan dengan hambatan dalam proses pengajaran yang berkaitan dengan guru dan siswa, sedangkan problema eksternal adalah yang berkaitan dengan ketersediaan dan kelengkapan alat pendukung manajemen itu sendiri. Dalam kaitan ini Drs. Haikal mengatakan:

Dalam mengkaji kebutuhan-kebutuhan dalam pengembangan Manajemen berbasis sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan, saat guru melaksanakan suatu program pembelajaran, guru dalam merencanakan sering mendapat kendala yaitu; (1) Keterbatasan dana atau anggaran untuk mendukung penerapan MBS. (2) butuh penyesuaian waktu dalam program yang harus dipersiapkan untuk periode berikutnya. (3) keterbatasan perlengkapan pembelajaran yang siap untuk digunakan.<sup>20</sup>

Menurut pandangan penulis, kendala dan keterbatasan tersebut mempengaruhi dukungan terhadap penerapan Manajemen Berbasis sekolah, karena itu setiap guru dan unsur yang terkait dalam madrasah harus dapat mengenali dan mengetahui secara pasti, dan mempertimbangkan hal yang masih mungkin dapat dilakukan untuk kegiatan pengembangan MBS dengan menggunakan semua sumber daya yang masih dapat digunakan. Lebih lanjut Moh. Fahrurrozi mengatakan:

Pada dasarnya Manajemen berbasis sekolah (Madrasah) adalah usaha dan tindakan kepala Madrasah sebagai pimpinan instruksional di Madrasah dan usaha atau tindakan guru sebagai pimpinan pembelajaran di kelas dilaksanakan sedapat mungkin untuk mencapai hasil dalam rangka mencapai tujuan sekolah yaitu

---

<sup>19</sup> Abd. Hamid DG. Matantu, Kepala MAN Tolitoli, *Wawancara*, Tolitoli, 23 Juli 2011.

<sup>20</sup> Drs. Haikal, Guru SKI MAN Tolitoli, *Wawancara*, Tolitoli, 25 Juli 2011

pendidikan yang bermutu. Dengan demikian semua usaha yang berkaitan dengan upaya pemecahan masalah dalam implementasi MBS pada Madrasah Aliyah ini dapat di atasi melalui kerja sama antara kepala madrasah dan guru dan ini telah dilakukan.<sup>21</sup>

Berdasarkan keterangan tersebut, dapat difahami bahwa ada usaha yang dilakukan dalam mengatasi kendala manajemen berbasis pengelolaan sekolah dengan meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli. Berdasarkan keterangan yang penulis peroleh melalui beberapa informan, pada umumnya mereka mendukung upaya pemecahan masalah yang dilakukan oleh Sekolah

Begitupula usaha yang dilakukan dalam mengatasi kendala untuk meningkatkan mutu pendidikan, dapat berjalan dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah, sehingga pengelolaan kelas dapat berfungsi untuk memperbaiki mutu pendidikan, bahkan dapat meningkatkan kinerja guru dan meningkatkan prestasi belajar siswa.

Berdasarkan data yang penulis peroleh baik melalui wawancara maupun observasi. Usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengatasi kendala manajemen berbasis sekolah di MAN Kabupaten Tolitoli dapat dikatakan baik, di mana tidak ada guru dan siswa yang mengatakan tidak setuju terhadap langkah itu.

Hal ini dapat dilihat bahwa usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengatasi semua kendala ternyata mendapat respon dari semua pihak, karena berdasarkan hasil wawancara pada umumnya guru memberikan tanggapan yang positif, serta adanya proses pembelajaran dapat meningkatkan mutu pendidikan secara bertahap.

---

<sup>21</sup> Moh. Fahrurozi, Guru MAN Tolitoli, wawancara, tgl 25 Juli 2011

Berdasarkan hasil observasi dan hasil wawancara dengan salah seorang guru menjelaskan bahwa dalam mengatasi semua kendala dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah dengan jalan meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli, kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, guru dan pegawai dilakukan kerja sama semua pihak dengan mengutamakan musyawarah, koordinasi, komunikasi, evaluasi dan lain sebagainya.<sup>22</sup>

Di samping itu keterlibatan wali kelas dan guru dalam mengatasi kendala manajemen berbasis sekolah di MAN Kabupaten Tolitoli. Menunjukkan hal yang positif. Dalam proses peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut, guru dan wali kelas berusaha selalu mengatasi dengan melakukan koordinasi dan komunikasi, serta melakukan musyawarah semua pihak dengan diawasi kepala sekolah.<sup>23</sup>

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan salah seorang guru mengungkapkan bahwa, manajemen berbasis sekolah salah satu kegiatan yang dapat mengatasi kendala, setelah adanya otonomi daerah, maka manajemen sekolah, bukanlah lagi pusat yang menentukan ditentukan oleh daerah, dengan demikian manajemen berbasis sekolah, secara tidak langsung daerah telah memberikan wewenang kepala sekolah untuk melaksanakan, dengan memenuhi semua sarana dan prasarana yang ada sehingga peningkatan mutu pendidikan berjalan berdasarkan kemampuan guru serta adanya pengambilan keputusan yang diambil kepala sekolah,

---

<sup>22</sup>Ahmad Amin, Spd.I, Guru bidang studi Qur'an Hadis Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tolitoli, *Wawancara*, Tolitoli, 29 Juli 2011.

<sup>23</sup> Drs. Sukardi, Guru Fisika MAN Tolitoli, *Wawancara*, Tolitoli, 27 Juli 2011

mendapat dukungan, disertai memenuhi syarat-syarat yang dijadikan untuk mengukur tingkat mutu pendidikan.<sup>24</sup>

Usaha yang dilakukan oleh bagian tata usaha dalam mengatasi kendala Berdasarkan yang berkaitan dengan tugas ke tata usahaan dalam meningkatkan mutu pendidikan, dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah, mendapat dukungan yang positif dari guru, jadi peranan tata usaha bukan hanya mengurus administrasi, tapi juga berusaha untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan melakukan kerja sama dalam mengatasi kendala yang dapat menghambat proses pembelajaran di sekolah.

Berdasarkan hasil observasi dan hasil wawancara dengan salah seorang guru, mengungkapkan bahwa usaha yang dilakukan dalam mengatasi kendala, dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah dengan melibatkan wali kelas, guru, bagian tata usaha serta para peserta didik, dengan cara meningkatkan proses pembelajaran di sekolah serta melakukan kerjasama untuk mengatasi hal tersebut, dengan pendekatan musyawarah, perencanaan, komunikasi yang baik dan dilakukan evaluasi.<sup>25</sup>

Usaha yang dilakukan para siswa untuk mentaati semua peraturan yang diterapkan di sekolah, dengan jalan mengatasi kendala manajemen berbasis sekolah di MAN Kabupaten Tolitoli. Berdasarkan data yang penulis peroleh melalui wawancara mendapat respon yang positif.

Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara yang berkaitan dengan para siswa untuk mentaati semua peraturan dalam mengatasi kendala dalam proses

---

<sup>24</sup> Ahmad Madeali, S.Ag. Guru Akidah Akhlak Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tolitoli, "Wawancara" Tolitoli, 29 Juli 2011.

<sup>25</sup> Drs. Abd. Hamid Dg. Matantu, Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Kabupaten Tolitoli, *Wawancara*, Tolitoli, 28 Juli 2011

pembelajaran, dengan penerapan manajemen berbasis sekolah, ternyata menunjukkan hasil yang memuaskan, karena berdasarkan pernyataan guru dan siswa mengatakan sangat setuju. Peningkatan mutu pendidikan bahkan hal tersebut sangat didambakan semua pihak tanpa kecuali, oleh sebab itu perlu manajemen yang berbasis sekolah dengan kurikulum nasional dan kurikulum lokal.<sup>26</sup>

Peraturan adalah suatu hal yang harus ditaati, dengan peraturan ini bisa meningkatkan mutu pendidikan, karena itu adanya manajemen berbasis sekolah yang bertujuan untuk melakukan pengelolaan kelas berdasarkan manajemen berbasis sekolah bisa menciptakan suasana yang nyaman, sejuk, serta harmonis, karena pengelolaan yang diselenggarakan dengan penuh tanggung jawab.

***D. Faktor-faktor yang dapat Mengkorelasikan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli***

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan beberapa informan, yang berkaitan dengan faktor yang dapat mengkorelasikan manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, sesuai dengan pernyataan informan yang mayoritas mengatakan langkah yang telah dilakukan sangat baik, dengan faktor ini mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli mengalami kemajuan dengan intensitas para guru dapat memperbaiki proses pembelajaran dengan optimal.<sup>27</sup>

Untuk lebih jelasnya faktor-faktor yang dapat mengkorelasikan manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada MAN Tolitoli dapat dikemukakan sebagai berikut:

---

<sup>26</sup> Siswa MAN Tolitoli, Kesimpulan *Wawancara* dengan beberapa orang siswa, Tolitoli, 29 juli 2011.

<sup>27</sup> Kesimpulan *wawancara* dengan beberapa orang guru dan siswa MAN Tolitoli, Tgl, 25 sd 27 Juli 2011

1. Faktor Internal dan Eksternal yang Mengkorelasikan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli.

Faktor internal dan eksternal yang mengkorelasikan manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli. Berdasarkan data yang penulis peroleh berkaitan dengan factor internal dan eksternal yang dapat mengkorelasikan manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah kemampuan guru dan ketersediaan sarana dan alat bantu pendukung pembelajaran, seperti kompiuter, laptop dan infokus. Mendapat hal tersebut mendapat tanggapan yang positif dari semua informan, dalam menjalankan semua program pendidikan dengan baik maka mutu pendidikan akan terealisasi dengan penuh tanggung jawab.

2. Faktor Metode dan Kurikulum yang dapat Mengkorelasikan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli

Salah satu faktor yang terpenting yang dapat mengkorelasikan manajemen berbasis sekolah adalah Faktor metode dan kurikulum dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli. Dengan hasil wawancara penulis dengan salah seorang guru mengungkapkan, bahwa faktor manajemen berbasis sekolah, dengan mengkorelasikan dengan faktor internal dan eksternal, sarana dan prasarana begitu pula metode mengajar dan kurikulum, hal ini dapat meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tolitoli.<sup>28</sup>

Berdasarkan keterangan dari beberapa informan tentang hal yang berkaitan dengan faktor metode dan kurikulum yang dapat mengkorelasikan manajemen berbasis sekolah dapat meningkatkan mutu pendidikan dan sesuai pernyataan

---

<sup>28</sup>M. Hasan, S.Pd. Guru Umum di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tolitoli, *Wawancara* dengan peneliti di ruang guru, pada tanggal 28 Juli 2011

informan sangat baik, pendidikan merupakan masa depan anak bangsa yang dapat meningkatkan pembangunan dan latar belakang bangsa dan Negara.

Manajemen berbasis sekolah adalah suatu system yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dan guru untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tolitoli, oleh karena itu efektifitas, efisiensi dan produktivitas manajemen berbasis sekolah sejak awal sudah direalisasikan agar pencapaian tujuan pendidikan bisa terwujud dengan baik.

### 3. Faktor Disiplin dan Tata Tertib yang dapat Mengkorelasikan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli

Hal lain yang dapat mengkorelasikan manajemen berbasis sekolah adalah Faktor disiplin dan tata tertib dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli. Berdasarkan wawancara penulis dengan beberapa orang informan, yang berkaitan dengan faktor disiplin dan tata tertib sekolah dapat mengkorelasikan manajemen berbasis sekolah dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan dengan penerapan disiplin dan tata tertib sekolah, sehingga segala kegiatan harus dijalankan dengan baik.<sup>29</sup>

### 4. Faktor Sarana dan Prasarana yang dapat Mengkorelasikan Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli

Faktor sarana dan prasarana yang dapat mengkorelasikan manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli. Berdasarkan hasil wawancara sebahagian besar informan mengatakan sangat

---

<sup>29</sup> Kesimpulan wawancara dengan beberapa orang guru MAN Tolitoli, Tgl 25-27 Juli 2011

mendukung, dan ketersediaan sarana dan prasarana sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan mutu pendidikan.<sup>30</sup>

Berdasarkan keterangan yang diperoleh dari informan yang berkaitan dengan faktor sarana dan prasarana sekolah, manajemen berbasis sekolah dapat meningkatkan mutu pendidikan, karena segala keperluan sekolah yang berkaitan dengan fasilitas yang diperlukan telah tersedia, sehingga proses pembelajaran dapat berjalan sesuai dengan program yang telah dituangkan oleh kepala sekolah, disertai beberapa kebijaksanaan yang dapat meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan.

5. Faktor waktu, tempat dan kondisi dapat mengkorelasikan manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada MAN Tolitoli.

Faktor waktu, tempat dan kondisi dapat mengkorelasikan manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli. Berdasarkan data yang penulis peroleh dari beberapa informan, pada umumnya mengatakan bahwa waktu, tempat yang kondusif dapat mengkorelasikan MBS.

Berdasarkan data yang diperoleh yang berkaitan dengan faktor waktu, tempat dan kondisi yang dapat mengkorelasikan manajemen berbasis sekolah dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan ternyata mendapat tanggapan dari guru dan siswa, karena tempat, waktu dan kondisi sekolah apabila tidak memungkinkan maka mutu pendidikan tidak akan berhasil, tapi kalau tempat, waktu dan kondisi begitu nyaman dan sejuk maka pendidikan dapat berjalan sesuai dengan harapan pemerintah dan masyarakat. Hal ini sejalan dengan ungkapan Drs. Haikal salah seorang guru senior di MAN Tolitoli:

Pada dasarnya waktu, tempat dan kondisi adalah tiga hal yang sangat memberi pengaruh yang sangat berarti dalam menciptakan Manajemen Berbasis Sekolah

---

<sup>30</sup> Kesimpulan wawancara dengan beberapa orang siswa MAN Tolitoli, tgl 27 juli 2011



(MBS) yang sesuai dengan harapan. Hal ini dikarenakan jika waktu tidak memadai sudah barang tentu kegiatan tidak dapat dilaksanakan, begitu pula tempat, walaupun waktu telah tersedia namun tempat dan kondisi tidak memungkinkan maka MBS pun tak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Oleh karena itu faktor waktu, tempat dan kondisi harus mendukung.

Dengan hasil wawancara penulis dengan salah seorang mengungkapkan bahwa faktor yang dapat mengkorelasikan manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tolitoli, tidak terlepas dari faktor, disiplin dan tata tertib sekolah, sarana dan prasarana, serta waktu, tempat dan kondisi, dengan kegiatan ini semuanya dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara permanen, dengan barometer ini semua kegiatan sekolah dapat dipantau dan diperhatikan secara terpadu dan terarah.<sup>31</sup>

Penulis sependapat dengan beberapa orang guru Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli, yang mengatakan bahwa faktor disiplin juga turut mempengaruhi implementasi MBS, menurut pandangan penulis faktor disiplin pada dasarnya erat kaitannya dengan keteladanan, dan ini berkaitan dengan watak dan kepribadian. Sebelum seseorang menganjurkan orang lain untuk berbuat maka orang tersebut terlebih dahulu harus memberi contoh teladan yang baik termasuk di antaranya kedisiplinan. Karena merupakan suatu keanehan jika kedisiplinan diterapkan kepada siswa, sementara yang menganjurkan tidak disiplin.

Dari keseluruhan data yang penulis peroleh baik melalui guru, siswa dan pegawai TU, penulis berpendapat bahwa penerapan MBS pada Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli kembali terpulang kepada kerja sama semua komponen yang ada dalam lembaga pendidikan tersebut, karena tanpa kerja sama yang baik maka kualitas dan mutu pendidikan tidak akan tercapai dan bahkan kehancuran yang ditemui.

---

<sup>31</sup>Drs. Muhammat Tahir, Wakil Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tolitoli, Wawancara Peneliti di ruang guru, pada tanggal 29 Juli 2011.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dipaparkan dalam tesis ini, yang berkaitan dengan implementasi manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tolitoli, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tolitoli, dapat menciptakan kemandirian, keterbukaan, serta terjalinnya kerja sama yang harmonis antara *stakeholder* pendidikan, juga mendorong kepedulian warga madrasah dan masyarakat untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang ada di dalamnya.
2. Manajemen Berbasis Sekolah sangat besar pengaruhnya terhadap peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tolitoli. Sebab dengan diberikannya kebebasan kepada guru untuk melaksanakan tugasnya dalam mencerdaskan peserta didik sesuai amanat yang ada dalam Manajemen Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli, maka guru melaksanakan tugasnya selalu menekankan pada pemahaman yang bermakna dan pembelajaran yang otentik (*authentic learning*) dari pada pengajaran yang hanya mentransfer pengetahuan untuk dihafalkan. Demikian pula guru telah mengupayakan agar apa yang diajarkannya dapat dipahami oleh semua peserta didik, sehingga keberhasilan untuk semua peserta didik pun bisa tercapai tanpa memandang latar belakang mereka.
3. Faktor pendukung untuk menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli adalah terjalinnya kerja sama yang harmonis antara *stakeholder* pendidikan, tersedianya sarana yang memungkinkan dan terpenuhinya tenaga pendidik. Faktor yang menjadi kendala Madrasah Aliyah

Negeri Tolitoli dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah adalah faktor internal dapat berupa, belum semua stakeholder lembaga pendidikan memahami keuntungan yang diperoleh dari penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. Sedangkan faktor eksternal yaitu kurangnya dana operasional pendidikan yang diharapkan menjadi sumber utama penopang keberhasilan program-program kegiatan sekolah.

### ***Implikasi Penelitian***

Implementasi manajemen berbasis sekolah, dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kabupaten Tolitoli, sehubungan dengan itu, keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah, harus sejak awal ditetapkan agar dapat diketahui dampaknya sejak dini terhadap pencapaian tujuan pendidikan pada umumnya. Dalam hal ini penulis akan memasukkan beberapa saran dan masukan dalam implikasi penelitian sebagai berikut:

1. Manajmen Berbasis Sekolah (MBS) yang diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli, supaya dialokasikan dengan penuh tanggung jawab, karena manajemen bisa mengatasi semua masalah, makanya kepala sekolah yang telah lama mengabdikan untuk pendidikan hendaknya manajemen dijadikan kegiatan utama untuk mengoperasikan di sekolah dengan baik.
2. Dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tolitoli, supaya kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan pegawai, melakukan kegiatan dengan melakukan kerjasama, dengan cara melakukan koordinasi, perencanaan, komunikasi, evaluasi dan lain sebagainya.
3. Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tolitoli sebagai sekolah yang paling banyak mempelajari pendidikan agama Islam, hendaknya menjadi tonggak penyebaran agama Islam di Kabupaten Tolitoli.

## DAFTAR PUSTAKA

*AlQur'anul Karim*

- Abdurrahman, H. *Pengelolaan Pengajaran*, Ujung Pandang: PT. Bintang Selatan, 1993.
- Abuddin, H. Nata, *Ilmu Pendidikan Islam dengan Pendekatan Multidisipliner, Normatif Perenialis, Sejarah, Filsafat, Psikologi, Informasi, Kebudayaan, Politik, Hukum*, Edisi 1-2, Cetakan II; Jakarta: Rajawali Pers, 2010.
- Abdullah M. Yatimin, *Studi Akhlak dalam Perspektif AlQur'an*, Cetakan I; Jakarta: Amzah, 2007
- Ahwani, Al, Ahmad Fuad, *Al-Tarbiyah fi Al- Islam*, Mesir: Dar Al-Ma'arif, t.t.
- Al-Abrasyi, Mohd. Athiyah, *Dasar-dasar Pokok Pendidikan Islam*, (terj.) Bustami A. Ghani dan Djohar Bahari, dari judul asli *al-tarbiyah al-islamiyah wa Fulasituha*, Cetakan VII; Jakarta : Bulan Bintang, 1993.
- Atmodiwiro, Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadyjaya, 2001
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta. 1991
- Azra, Azyumardi, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional; Rekonstruksi dan Demokratisasi*, Cet. I; Jakarta : PT Kompas Media Nusantara, 2002.
- Chan, Sam M., Tuti T. Sam, *Analisis Swot, Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*, Edisi 1-1, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005
- Daradjat, Zakiah, dkk. *Metodik Khusus Pengajaran Agama Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, dengan Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Departemen Agama, 2004
- Dawan, Ainurrafiq dan Ahmad Ta'arifin, *Manajemen Sekolah Berbasis Pesantren*, Cet. I; Jakarta: Lista Fariska, 2004
- Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penterjemahan Al-Quran, Revisi Terjemahan 2002.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI., *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Kedua, Jakarta: Balai Pustaka, 1995.
- , *Himpunan peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia, Bidang pendidikan dan kebudayaan*, Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Sekretaris Jenderal, 1992.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Rancangan Undang-Undang (RUU) tentang Badan Hukum Pendidikan Nasional*, Jakarta: Departemen Pendidikan, 2007.
- , *Rencana Strategis Pendidikan Nasional Tahun 2005-2009*, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2006.
- , *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Cetakan I; Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 2001.
- Djamali, al-Fadhil, *Menerobos Krisis Pendidikan Dunia Islam*, Cetakan II; Jakarta: Golde Trayon Press, 1992.

- Effendy, Ek. Mochtar, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan ajaran Islam*, Jakarta: Penerbit, Bhratara, 1996.
- Fadjar, Malik A., *Reorientasi Pendidikan Islam*, Cetakan I; Jakarta: Fadjar Dunia, 1999.
- Freire, Paulo, *Pendidikan Kaum Tertindas*, terjemahan dari *Pedagogy of the Oppressed*, Cet. III; Jakarta: LP3ES, 2000.
- F.O'Neil, William, *Ideologi-ideologi Pendidikan*, (terj.), Omin Intan Naomi, dari judul asli *Educational Ideologies: Contemporary Expressions of Educational Philosophies*, Cetakan I; Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.
- Gie, The Liang, *Administrasi Perkantoran Modern*, Yogyakarta: Liberty, 1992
- Gunawan, H. Ary, *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)*, Jakarta: Rineka Cipta, 1996
- Habibah, Neneng, dkk., *Paradigma Baru Pembelajaran Keagamaan, di Madrasah Ibtidaiyah*, Jakarta: Balain Penelitian dan Pengembangan Agama, 2008.
- Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Handoko, Hani T. D, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit : BPFE, Yogyakarta 1997.
- , *Manajemen II*, Edisi 2, Cet. II; Yogyakarta: BPFE, 1992.
- Hasibuan, J.J., Dip. Ed., dkk., *Proses Belajar Mengajar*, Cet. V; Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993.
- Hasbullah, *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*, Cet. II; Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001
- Hidayanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Hussain, Samid, et. al., *School Financing Investing in Student Learning*, Delaware Education Research and Developing Center, University of Delaware, 2000
- 'Isa, Kamal Muhammad 'Isa, *Khashaish Madrasatin Nubuwaah*, yang diterjemahkan oleh Chairul Halim, dengan judul "*Manajemen Pendidikan Islam*", Cet. I; Jakarta: Fikahati Aneksa, 1994
- Ismail, S.M. dan Abdul Mukti, *Pendidikan Islam, Demokratisasi, dan Masyarakat Madani*, Cetakan I; Semarang: Pustaka Pelajar, 2000.
- Jaya, Yahya, *Spiritualisasi Islam dalam Menumbuhkan Kepribadian dan kesehatan Mental*, Cetakan I; Jakarta: Ruhama 1994.
- Kamal Muhammad 'Isa, *Khashaish Madrasatin Nubuwwah*, Alih Bahasa Chairul Halim, dengan judul "*Manajemen Pendidikan Islam*", Cet. I; Jakarta: PT. Fikahati Aneksa, 1994
- Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, Ed. Revisi, 6, Cet. VI; Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS, 1994
- Maksum, *Madrasah Sejarah dan Perkembangannya*, Cetakan I; Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.

- Mappaenre,Ahmad, *Pengantar Ilmu Administrasi* , Makassar:Universitas Negeri Makassar, 2002
- Moleong, Lekxy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung Rosdakarya, 2000.
- Mujib, Abdul, dan Jusuf Mudzakir, *Ilmu Pendidikan Islam*, Cetakan I; Jakarta: Prenada Media, 2006.
- Mulyana, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya 2002
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasinya*, Cetakan XII; Jakarta: Reamaja Rosdakarya, 2009.
- Nata, H. Abuddin, *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Edisi Ketiga, Cet. IV; Jakarta: Prenada Media Grouf, 2003
- ., *Manajemen Pendidikan, Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Edisi Ketiga, Cet. IV; Jakarta: Kencana, 2010
- ., *Ilmu Pendidikan Islam, dengan Pendekatan Multidisipliner, Normatif Perenialis, Sejarah, Filsafat, Psikologi, Sosiologi, Manajemen, Teknologi, Informasi, Kebudayaan, Politik, Hukum*, Edisi 1 – 2, Cet. II; Jakarta: Rajawali Pers, 2010
- ., *Metodologi Study Islam* , Jakarta; Raja Grafindo Persada, 1998.
- N. Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004
- Purwanto, M. Ngalim, *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*, Cetakan VIII; Bandung: Remaja Rosdakarya,1995.
- Putera Daulay, Haidar, *Pendidikan Islam dalam Sistem pendidikan Nasional di Indonesia*, Cetakan I; Jakarta: Prenada, 2004.
- QRiyanto, H. Yatim, *Paradigma Baru Pembelajaran, sebagai Referensi bagi Pendidik dalam Implementasi Pembelajaran yang efektif dan Berkualitas*, Edisi pertama Csetakan II; Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010
- Sasono Adi, dkk. *Solusi Islam (Ekonomi, Pendidikan, dan Dakwah)*, Cet. I; Jakarta: Gema Insasi Press, 1998.
- Sagala,H.Syaiful, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Cet. II; Bandung: Alfabeta, 2009.
- Satori,Djam'an, *Analisis Kebijakan dalam Konteks Desentralisasi dan Otonomi Pendidikan*, (Jakarta: Biro Perencanaan Sekjen Depdikbud, 1999
- Shaleh, Abdul Rachman, *Pendidikan Agama & Pembangunan Watak Bangsa*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Siagian, Sondang P. *Fungsi – Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara 1996
- Sudiono, Anas, *Pengantar Statistik Pendidikan*, Cet. X; Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000
- Sudjana, Nana. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo 2001.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Cetakan Kesatu. Bandung:CV. Alfabeta 2000.
- ., *Memahami penelitian Kualitatif* , Bandung, Alfabeta, 2008.

Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001.

Sutisna, Oteng, *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis dan Praktek Profesional*, Bandung: Angkasa, 1993

Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rajawali, 1995.

Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Penerbit, Direktorat Dikmenum, 2001

UU RI No. 20 Tahun 2003, *tentang Sistim Pendidikan Nasional* Semarang: Aneka Ilmu, 2003.

Undang-undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang *Program Pembangunan Nasional Tahun 2000-2004*. Lihat: Komite Reformasi Pendidikan, *Naskah Akademik Rancangan Undang-undang Nasional*, Jakarta: Balitbang Depdiknas, 2001.

Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, Cet. I; Yogyakarta: BIGRAB Publishing, 2000.

Internet:

<http://franciscusti.blogspot.com/2008/06/pembelajaran-merupakan-proses.html>

<http://suahrtoumn.blogspot.com/2009/07/pengertian-korelasi.html>

<http://sekolah-dasar.blogspot.com/2009/01/pengertian-pengelolaan-kelas.html>



## Daftar Instrumen pertanyaan wawancara

Nara Sumber:

1. Kepala Sekolah
2. Wakil Kepala Sekolah
3. Tata Usaha
4. Dewan Guru
5. Siswa.

Daftar pertanyaan:

1. Menurut bapak bagaimana pengaruh implementasi manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN?
2. Apakah langkah-langkah yang telah diambil oleh kepala MAN Tolitoli kaitannya dengan MBS?
3. Menurut adik apakah dengan mengaktifkan absensi siswa pada saat tatap muka ada kaitannya dengan peningkatan mutu pendidikan?
4. Apakah akibat atau sanksi yang diberikan oleh guru bagi siswa yang selalu absen?
5. Menurut bapak, apakah keuntungan dari pengaktifan absensi siswa kaitannya mutu pendidikan?
6. Menurut adik apakah impementasi MBS dengan menerapkan sistem tepat waktu dapat meningkatkan mutu pendidikan ?
7. Menurut bapak, apakah implementasi MBS kaitannya dengan kedisiplinan baik terhadap guru?
8. Menurut adik apakah penerapan kedisiplinan dalam belajar dapat menciptakan mutu pendidikan di MAN?
9. Apakah langkah-langkah yang dilakukan oleh sekolah kaitannya dengan peningkatan kedisiplinan?



10. Di MAN baik terhadap guru maupun siswa menurut ibu bagaimana dampak penerapan kedisiplinan terhadap peningkatan mutu pendidikan di MAN?
11. Apakah langkah-langkah guru kaitannya dengan peningkatan kedisiplinan dalam belajar?
12. Kaitannya dengan penerapan kedisiplinan di MAN ini apakah guru dituntut menggunakan perangkat pembelajaran pada saat KBM di kelas?
13. Menurut bapak, apakah ada kendala dalam penerapan MBS di MAN?
14. Menurut ibu, apa saja kendala dalam penerapan MBS di MAN?
15. Adakah langkah-langkah atau solusi terhadap masalah yang dihadapi dalam penerapan MBS di MAN?
16. Siapa saja yang terlibat dalam upaya mengatasi kendala penerapan MBS di MAN?
17. Menurut bapak, apa keuntungan dengan diterapkannya MBS di MAN?